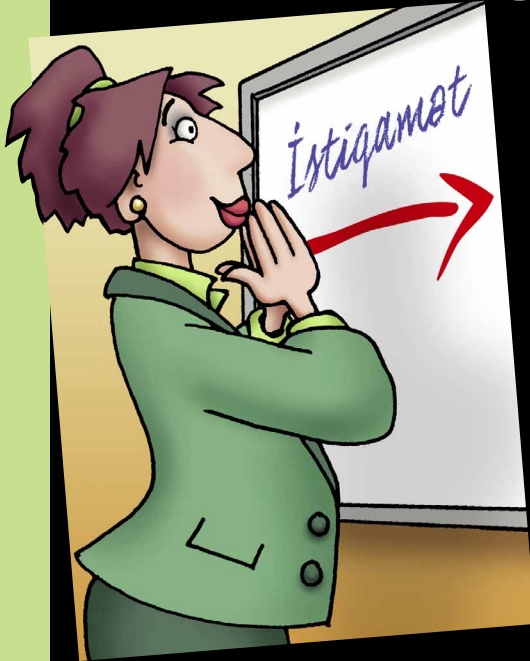


STRATEGİYA



Strategiya ilə aydın və qısaca tanışlıq; strateji plan tərtib etmək üçün yararlanıla biləcəyiniz faydalı məsləhət və üsullar

Nil Rassel-Cons

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"İdarəetmə kitabları" ("Management Pocketbooks") seriyasını çox bəyənirəm. İdarəetmə mövzusu ilə yeni tanış olan biri kimi deyə bilərəm ki, kitablar mükəmməl tərtib olunmuş və əsaslandırılmışdır, mətnləri isə yığcam və konkretir".

"Artıq çox sayda "İdarəetmə üzrə kitablar"ım var və hələ heç birindən narazı qalmamışam. Hər bir kitabda müəyyən mövzu haqqında geniş məlumat yığcamlaşdırılaraq çox aydın, konkret və sadə dildə izah edilmişdir".

"Hava-su kimi vacib məlumatlarla zəngin olan bu kitablardan mən yalnız öz satış heyətimlə deyil, həm də mentorluq etdiyim rəhbərlərlə birlikdə istifadə edirəm. Bu kitablar mənim üçün əvəzedilməz vəsaitdir: ən xırda məlumata qədər bütün mətnlər elə tərtib edilib ki, mənimsəmək çox asandır".

STRATEGİYA

First published as the Strategy Pocketbook by Neil Russell-Jones. (c) Neil Russell-Jones, 2005.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



**COPYRIGHT
NOTICE**
Please Read

The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are **STRICTLY PROHIBITED** unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is **STRICTLY PROHIBITED** unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.



**MANAGEMENT
POCKETBOOKS**

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ

Əsas bacarıqların inkişaf etdirilməsi; strategiya terminləri; strategiya nədir; korporativ strategiyalar; xülasə

5



STRATEJİ KOMPONENTLƏR

Əsas elementlər; təməl məqsədlər; vizyon və missiya; əhatə dairəsi; suallar; formalaşdırıcı amillər – daxili, korporativ, xarici; strategiyaya nail olma; inkişaf nümunələri; strateji yayınma

17



MARAQLI TƏRƏFLƏR

Maraqlı tərəflər niyə nəzərə alınmalıdır; maraqlı tərəflərin töhfələri; əlavə dəyər modeli; əsas maraqlı tərəflər; ölçmə; mərhələlər

35



STRATEJİ ADDIMLAR

Təhlil konsepsiyaları; inkişaf prosesi; özünü tanı: məqsədlər və hədəflər, bazarlar; düşməni tanı: Sun Dzi matrisi, rəqiblər, inkişaf strategiyaları; boşluq təhlili; qənaətlər; təfərrüatlar; funksional siyasət: struktur; "Tətbiq et!"

45



STRATEJİ ALƏTLƏR

Köməkçi təhlil vasitələri; koordinat şəbəkələri; güclü və zəif tərəflər; xarici amillərin təhlili; Porterin beş güc modeli; Ansoffun beş burulğanlıq vəziyyəti; ssenari təhlili və planlaşdırma; Boston matrisi; əsas səriştə təhlili; tendensiya təhlili, biznesə təsirin qiymətləndirilməsi

79



FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR

Risk təhlili; həlledici uğur amilləri; səciyyəvi xətlər; uğur təminatçıları

101

ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR

108





GİRİŞ

GİRİŞ



STRATEGİYA: ƏSAS BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ

"...Strategiya... əksər hallarda "kəmiyyətlə ifadə olunan böyük nailiyyət", "analitik çevriliş", "bazar payı göstəriciləri", "öyrənmə əyrisi", "nəzəriyyə", "müəssisənin fəaliyyətinin 4 və ya 9, ya da 24 xanlı matrisdə qiymətləndirilməsi"... və bütün bu "verilənlərin kompüterə daxil edilməsi" anlayışları ilə oxşar mənalarda işlənir".

Piters və Votermanın,
"Mükəmməllik axtarışında" kitabından

Bu kitab strategiya haqqındadır. Düşünməyin ki, kitabı oxumaqla strategiya eksperti olacaq, ya da strategiya bilicisinə çevriləcəksiniz. Burada, sadəcə olaraq, strategiyanın əsasları izah olunur və onları öyrənməklə siz strategiyanın başlıca komponentlərini anlaya biləcəksiniz, strategiyanı necə işləyib hazırlamaq və bu zaman istifadə olunması müəyyən strateji alətlər haqqında biliklərə sahib olacaqsınız.

Bu kitab sizə həm də:

- strategiya "ekspertlərinin" dediklərini anlamaqda;
- eyni zamanda digərlərinin bu barədə dediklərini dəyərləndirməkdə yardımçı olacaq.

GİRİŞ

STRATEGİYA: ƏSAS BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ



Bu kitabı aşağıdakı şəxslərin oxuması lazımdır:

- bəlkə də, indiyədək hazırladıqlarından daha əsaslı strategiya hazırlamaq istəyən işgüzar insanlar;
- strategiya ilə qismən və ya dolaylı əlaqəsi olan işçilər;
- tələbələr, həmçinin yaratmaq istədikləri konsepsiya barədə müəyyən təsəvvür əldə etmək istəyən digərləri;

Müəssisədəki maraqlı tərəflər də bu kitabdən faydalana bilərlər.

Strategiya haqqında indiyədək çox yazılıb: onların bir qismi qarışıq və qeyri-konkret, bir qismi isə çox mürəkkəbdir. Bu kitab isə strategiya ilə bağlı çox şeyə aydınlıq gətirəcək. Kitabda bəzi əsas strategiya terminləri, o cümlədən rəqabət strategiyası və korporativ strategiya arasındakı fərq izah edilir (təəccüblü də olsa, bəzən üst rəhbərlik səviyyəsində çəşqinliyin əsas səbəbi bu iki termin arasındakı fərqi aydın anlaşılmamasıdır) və strateji inkişafa sadə yanaşma ilə bağlı konkret fikirlər irəli sürülür.



GİRİŞ

BƏZİ STRATEGİYA TERMİNLƏRİ



Vizyon	Müəssisəni irəliyə aparan uzunmüddətli ideya
Missiya	Strategiyanın mahiyyəti
Maraqlı tərəflər	Strategiyanın uğurlu olmasında marağı olan təşkilatlar və şəxslər
Həlledici uğur amilləri (HUA)	Uğur üçün vacib olan amillər
Korporativ strategiya	Bütövlükdə müəssisənin uzunmüddətli hədəfləri
Rəqabət strategiyası	Spesifik bazarlar və təkliflər üçün uzunmüddətli hədəflər
Seqment	Bazarın bir bölməsi
Müştəriyə dəyər təklifi (MDT)	Müəyyən bazar və ya seqment üçün edilən təklif
Rəqabət üstünlüyü	Sizi rəqabətdə fərqləndirən xüsusiyyət

GİRİŞ

STRATEGİYA NƏDİR?



Sözün lüğəvi mənası belədir: "orduya rəhbərlik, yaxud hərbi əməliyyat keçirmə və ya ordunu idarə etmə bacarığı; ümumilikdə, fənd və ya məharət" – yunan mənşəli söz olub "*stratos*" (ordu) və "*agein*" (rəhbərlik etmək) sözlərinin birləşməsindən yaranmışdır: "*strategos*" (ordu rəhbəri); mənbə: "*Chambers*" lüğəti.

Aparıcı biznes mütəxəssisləri bu sözü belə izah edirlər:

"Biznes strategiyası... müəssisənin öz maliyyə məqsədlərinə nail olması üçün gələcəkdə xidmət edəcəyi müştəri qruplarının və rəqabətə qarşı aparacağı mübarizənin müəyyən edilməsi məqsədilə düşünülmüş şəkildə qəbul etdiyi əsas qərarlar üzərində qurulur".

Matur və Kenyonun,
"Dəyər yaradılması" kitabından

"Müəssisəyə mövcud bazarlarda əlverişli yer qazandırmaq üçün strategiya kifayət deyil; əsas məsələ odur ki... sabahkı bazarların yerini əvvəlcədən dəqiq müəyyən edə bilərsiniz".

Hamel və Prahaladın
"Gələcək uğrunda rəqabət"
kitabından, 1996

"Strateji düşüncənin əsas mahiyyəti dayanıqlı rəqabət üstünlüyü yarada bilməkdən ibarətdir".
Porterin "*The Economist*" jurnalında dərc edilmiş məqaləsindən, 1987

GİRİŞ

STRATEGİYA NƏDİR?



Strategiyanın tərfi, əslində, çox sadədir:

Strategiya - dəyər yaratmağa davam edə bilmək üçün bənzərsiz və təkrarolunmaz sərişələr və müştəriyə dəyər verəcək təkliflər toplusunun yaradılmasıdır...

Burada "sərişələr" dedikdə, müəssisənin öz fəaliyyətini uğurlu şəkildə həyata keçirmək üçün istifadə etdiyi vasitələr nəzərdə tutulur. Məsələn, müxtəlif ixtisaslı işçilər, texnologiyalar, təşkilatı struktur, bilik və bacarıqlar, müəssisədaxili mədəniyyət, satış, əməliyyatlar və s. göstərilə bilər.

Əgər müəssisənin sərişələri asan təkrar oluna və köçürülə bilirsə, onda rəqibləriniz də öz işində onları təkrar edə bilər və nəticədə siz rəqabət üstünlüyünü itirmiş olarsınız.

Beləliklə, strategiya elə bir bəyanatdır ki, o, həm sizin fəaliyyət göstərəcəyiniz bazarları, həm də rəqabət üstünlüyünü qazanmaq və qorumaq üçün ehtiyac duyacağınız sərişələri (eləcə də onları inkişaf etdirmək üçün görəcəyiniz tədbirləri) müəyyənləşdirir. Daha dəqiq desək, strategiya müştəriləri rəqibinizdən deyil, məhz sizin təklif etdiklərinizi almağa inandırmaqdır.

GİRİŞ

STRATEGİYA NƏDİR?



HƏDƏF

Müəssisələrin mövcudluğunun səbəbləri müxtəlifdir və bu səbəblər müəssisələrin mədəniyyətini – iş tərzini (bəzən buna "etos" da deyirlər) və s. formalaşdırır. Vizyonu:

- dünyada yoxsulluğa son qoymaq;
- cüzam xəstəliyinin kökünü kəsmək;
- aclıqdan əziyyət çəkənlərə kömək etmək

kimi böyük idealları olan müəssisələr, adətən, əsas məqsədlərindən biri kapital gəliri qazanmaq olan kommersiya müəssisələri ilə müqayisədə fərqli yanaşmaları, maraqlı tərəfləri və göstəriciləri ilə seçilir.

Bu baxımdan, birgə müəssisə (məsələn, mənzil-tikinti kooperativi, kooperativ cəmiyyət və s.) də kommersiya bankı və ya iri pərakəndə ticarət müəssisəsindən onunla fərqlənir ki, bu müəssisənin əsas öhdəlikləri (nəzəri olaraq) həmçinin müəssisənin sahibləri olan üzvlərinin üzərinə düşür. Buna baxmayaraq, hər birinin vizyonu olur (olmalıdır) və nəticə etibarilə, hər birinin strategiyası olmalıdır, çünki vizyona yalnız strategiya vasitəsilə nail olmaq mümkündür. Qeyd edilən xüsusiyyətləri nəzərə alsaq, müəssisələrin fərqli hədəfləri ola bilər, amma strategiyanın olması hamısı üçün zəruridir.

GİRİŞ



KORPORATİV STRATEGİYA NƏ EDİR?

Strategiya **vizyondan** başlayır. Əvvəlcə onu işləyib hazırlayaraq əsas konsepsiyaya ("framework") çevirmək lazımdır. Daha sonra isə bu vizyona nail olmaq üçün (yaxud, heç olmasa, buna cəhd etmək naminə) **tədbirlər toplusu**, başqa sözlə desək, addımlar müəyyənləşdirilməlidir (bax: növbəti diaqram). Kommersiya müəssisələrində belə tədbirlər **dəyərin yaradılmasını**, daha sonra **onun (kapitalın) dəstəklənməsini/artırılmasını əhatə edir**.

- uzunmüddətli məqsədləri müəyyən edir;
- tədbirlərin qəbul edilməsini təmin edir və onları istiqamətləndirir;
- resursların bölüşdürülməsi prioritetlərini müəyyən edir;
- müəssisənin səriştələr sahəsini müəyyən edir;
- rəqabət strategiyaları və funksional siyasət vasitəsilə əsas səriştələri inkişaf etdirir;
- asan başa düşüləndir;
- fors-major hallara davam gətirəcək qədər uyğunlaşma qabiliyyətinə malikdir, lakin dəyişikliklər dəqiqləşdirilməli, müzakirə olunmalı və mütləq razılaşdırılmalıdır - yəni nəzarətsiz həyata keçirilməməlidir.
- müəssisəyə dəyərvermə qabiliyyətinə malikdir.

GİRİŞ

STRATEGİYA NƏ EDİR?



Məqsədə nail olmaq üçün vizyon və bu gün (bugünkü vəziyyət) arasındakı boşluğun təhlilini lazımi tədbirlər toplusuna çevirir. Bunun üçün əsas bazar problemlərini və daha yaxşı bacardığınız sahələri müəyyən etməlisiniz:



GİRİŞ



KORPORATİV MÜDDƏT ÜFÜQÜ

Növbəti səhifədəki diaqram strategiyanın hər bir komponentinə aid fərqli müddət üfüqlərini göstərir. Onlardan ən yuxarıda və ən mücərrəd olanı vizyondur: çox uzunmüddətli və müəssisənin ümumi fəaliyyətini idarə edən korporativ qaydalarla dəstəklənir. Məsələn:

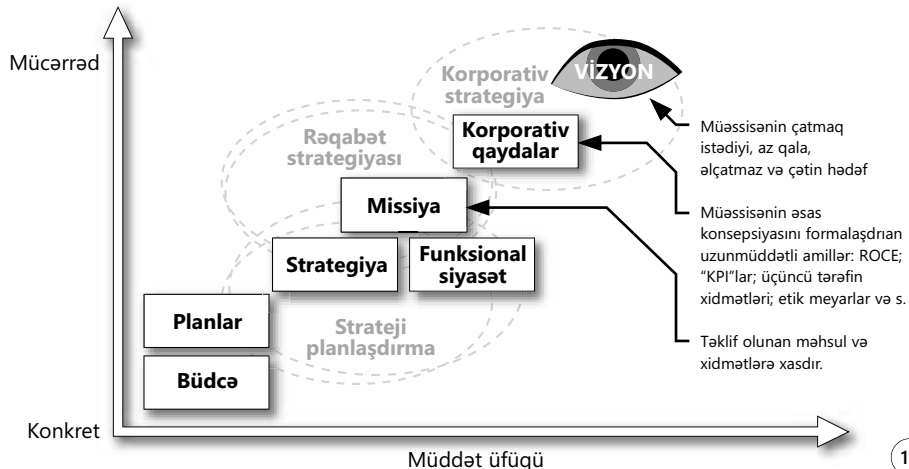
- “ROCE” (cəlb edilmiş kapitalın rentabelliği – “Return on capital employed”);
- “KPI” (əsas fəaliyyət göstəriciləri – “Key performance indicators”);
- Etik meyarlar və s.

Yuxarıda qeyd olunanlar zaman keçdikcə o qədər də çox, yaxud kəskin şəkildə dəyişmiş, lakin onlar müəssisənin uzunmüddətli tələblərinə cavab verir.

Missiya daha konkret və müddət etibarilə daha qısa (3-5 il), strategiyanın təfərrüatları və funksional siyasətlə dəstəklənir. Onlar da öz növbəsində çox konkret və qısamüddətli (1-3 il) olan planlar (indi həyata keçirilməli olan işlər) və vəsaitlərlə (həmin işlərin həyata keçirmək üçün lazım olan vəsait və onların gətirəcəyi gəlir) dəstəklənir.

GİRİŞ

KORPORATİV MÜDDƏT ÜFÜQÜ



GİRİŞ

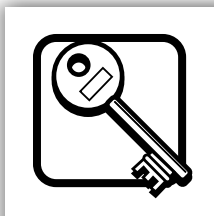
STRATEGİYA: XÜLASƏ



Ümumilikdə:

- strategiya təsadüfi olmur, ətraflı və dəqiq düşünülür;
- gələcəyə yönəlir;
- maraqlı tərəflərin məmnuniyyətini diqqət mərkəzində saxlayır;
- hərtərəflidir və müəssisədəki hər sahəni əhatə edir;
- strategiya “bütün müəssisə”yə deyil, “bütövlüklə müəssisəyə” aid olunur;
- strategiya **vizyonun** mümkün qədər başa düşüləcək şəkildə ifadə formasıdır;
- ölçülməsi mümkün olan hədəflər seçir.

Yalnız bir korporativ strategiya ola bilər, lakin müəssisənin seqmentlərindən asılı olaraq, birdən çox rəqabət strategiyası mövcud ola bilər və adətən, mövcuddur.



STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEJİ KOMPOONENTLƏR



ƏSAS ELEMENTLƏR

Bu fəsil strategiyanın əsas komponentlərini araşdıracaq.



Korporativ strategiya ilə rəqabət strategiyası arasındakı fərqi nəzərdən keçirəcək, hər birinin əsas hissələri haqqında məlumat əldə edəcəksiniz. Onu da qeyd edək ki, strategiya mövzusunda bir sıra çəşqinliqlər, əsasən, bu fərqdən dolayı meydana çıxır.



Həmçinin bu bölmədə strategiyanın formalaşmasına təsir edən amillər və strategiyanın hazırlanmasında iştirak edən şəxslər barədə məlumat əldə edəcəksiniz.



Nəhayət, əsas maraqlı tərəflər, onları başa düşməyin vacibliyi və təməl strateji məqsədlər baxımından hər bir maraqlı tərəf üçün görülən tədbirlər barədə məlumat əldə edəcəksiniz.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

TƏMƏL STRATEJİ MƏQSƏDLƏR



Hər hansı kommersiya müəssisəsi üçün **təməl məqsəd** kapitaldan gəlir qazanmaqdır və bu gəlir, təbii ki, *həmin kapitalın öz dəyərindən yüksək olmalıdır*. Odur ki, müəssisə bu kapitaldan istifadə etmək və lazım gəldikdə, vizyonu gerçəkləşdirmək üçün həmin kapitalı artırmaq hüququndan da yararlanı bilər. Qalan bütün məqsədlər bu təməl məqsədi dəstəkləyən **ikinci dərəcəli məqsədlərdir**.

Korporativ strategiya*, beləliklə, müəssisənin əksər hallarda pul və ya maliyyə formasında ifadə olunan **dəyərinin** idarə edilməsi ilə bağlıdır. Ona görə də bu termini **maliyyə dəyəri** adlandırmaq daha məqsədəuyğundur.

Rəqabət strategiyası* isə **kommersiya dəyəri** əldə etmək məqsədilə bazara çıxarılaçaq **təkliflərin** (məhsullar/xidmətlər) hazırlanması üçün lazım olan **resursların** (xammal, aktivlər, insanlar, texnologiya, maliyyə, satış nöqtələrinə paylaşdırma) istifadəsi ilə bağlıdır. Bu resurslar vasitəsilə müəyyən bazarlar üçün **müştəriyə dəyər təklifi (MDT)** hazırlanır.

Dəstək strategiyaları, əslində, rəqabət strategiyasının (yaxud strategiyalarının) komponentləridir və bu termini **funksional siyasət** adlandırmaq daha məqsədəuyğun olar, çünki onlar, adətən, təşkilati funksiya, məsələn, "İnsan resursları", "İnformasiya texnologiyaları", "Maliyyə" və s. ilə əlaqədar olur. Başqa sözlə desək, bu funksiyaların daxilində hazırlanmış strategiyalar nəzərdə tutulur.

* QEYD: bu iki strategiya arasındakı fərqə diqqət yetirin!

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

KORPORATİV STRATEGİYA İLƏ RƏQABƏT STRATEGİYASININ FƏRQİ



Strategiyanın iki növü arasındakı başlıca fərqlər aşağıdakı cədvəldə verilmişdir:

	Korporativ strategiya	Rəqabət strategiyası
İfadə vasitəsi	Vizyon	Missiya
Səviyyə	<ul style="list-style-type: none">• üst səviyyə – geniş baxış• hərtərəfli və əhatəli məşğul olur• ümumi məqsədləri müəyyən edir	<ul style="list-style-type: none">• idarəetmə səviyyəsi• əsas diqqəti bazarlara yönəldir• xüsusi məqsədləri müəyyən edir
Resurslar	<ul style="list-style-type: none">• prioritetləri müəyyən edir	<ul style="list-style-type: none">• resursları bölüşdürür
Hədəf	<ul style="list-style-type: none">• maliyyə göstəriciləri	<ul style="list-style-type: none">• kommersiya göstəriciləri
Məhsullar	<ul style="list-style-type: none">• məhsullarla ümumi olaraq əlaqəlidir• müəssisənin ümumi brendinə xitab edir	<ul style="list-style-type: none">• məhsullar bu strategiyanın mərkəzindədir• müxtəlif xüsusi məhsul brendlərinə xitab edir

Rəqabət strategiyası təfərrüatlı olduğu və əsasən, gündəlik işlərə təsir etdiyi üçün onunla bağlı daha çox müzakirə və təhlillər aparılır. Bu təhlillərin əsasında sonradan **korporativ** strategiya hazırlanır. Funksional siyasət bu strategiyaları dəstəkləyir.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

VİZYON VƏ MISSIYA



Bu terminlər, eləcə də "məqsədlər", "hədəflər" kimi strategiya terminləri əksər hallarda fərqləndirilmədən istifadə edilir və çaşqınlıq yaradır. Nəticədə, bu terminlər müəssisələr üçün təlimatlandırıcı və istiqamətləndirici rolunu itirərək bəsit, lazımsız və ümumi ifadələrə çevrilir. Odur ki, hər şeyi dəqiq və aydın başa düşmək üçün mənalı fərqləndirmək və konkretləşdirmək lazımdır.

Vizyon (*düzünü desək, çox az müəssisənin vizyonu var*):

- ölçülməsi, demək olar ki, mümkün olmayan ilkin ideya olub vahid məqsəd ifadə etməli və stimul verilməlidir.
- lakonik olmalıdır, məsələn, "İnsanı Marsa yolla" (NASA); "Hər masada şəxsi kompüter olsun" ("Microsoft"); "Keyfiyyət, xidmət, təmizlik və dəyər" ("McDonald's")
- bazarlar və ya hədəflərdən bəhs etmir, uzunmüddətli və sabitdir: yalnız dünyada nəhəng miqyaslı bir hadisə baş verərsə, dəyişə bilər.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

VİZYON VƏ MISSIYA



Missiya:

müəssisənin fəaliyyəti və ya təklif etdiyi xidmətlə bağlıdır; vizyonun sərhədləri çərçivəsində, daha dəqiq desək, vizyona gedən yolun üstündədir. Bazaryönümlüdür, üst səviyyəli məqsəd və hədəfləri ehtiva edir.

Məqsədlər:

müəssisənin maraqlı tərəflərini/müştərilərini məmnun etmək, həmçinin korporativ tələblərə cavab verə bilmək üçün çatmalı olduğunuz məramlardır. Məqsədlərinizə nail olmaqla siz vizyona doğru nə qədər yol qət etdiyinizi və ona nə qədər yaxınlaşdığınızı başa düşəcəksiniz. Məqsədlər hədəflərdən fərqləndirilməlidir.

Hədəflər:

vasitəsilə məqsədlərə gedən yolda əldə etdiyiniz nailiyyətlərinizi ölçə bilir və korporativ davranışı formalaşdırırsınız. Hədəflər müəssisənin üst səviyyəsindən alt səviyyələrindəki işçilərə yönləndirilib onların arasında bölüşdürülə bilər.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEGİYANIN ƏHATƏ DAİRƏSİ



Korporativ strategiya aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- biznes seqmentasiyası;
- korporativ səviyyədə brendinq;
- kapital strategiyası;
- şaquli inteqrasiya (məs.: təchizatçı/distribütor müəssisələrin satın alınması);
- insan resursları (İR) şöbəsinin siyasəti;
- korporativ mövqeləndirmə;
- korporativ fəlsəfə;
- səlahiyyətləndirilmiş özünüidarə ("delegated autonomy");
- portfelin idarə edilməsi (daxili);
- üfüqi əməkdaşlıq (müəssisə üzrə).

Rəqabət strategiyası isə fərqli məsələlərə toxunur...



STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEJİ SUALLAR



Aşağıda qeyd olunmuş bəzi əsas suallara rəqabət strategiyası cavab verməlidir:

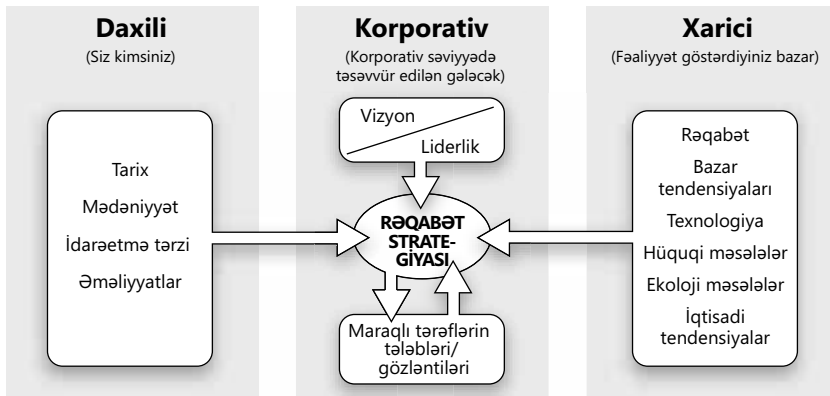
- Bazar bizdən nə istəyir?
- Biz nə təklif etmək niyyətindəyik?
- Biz bunu necə təklif edəcəyik?
- Məqsədə nail olmaq üçün nələri aşmaq lazımdır?
- Rəqabət buna necə reaksiya verəcək?
- Gəlir əldə edə biləcəyikmi?
- Daxildə nəzərə alınacaq məsələlər nələrdir?
- Nəyi dəyişməyə ehtiyac var?
- Maraqlı tərəflərimizi məmnun edə biləcəyikmi?
- Hansı risklər var və onları necə idarə edəcəyik?

STRATEJİ KOMPOONENTLƏR

RƏQABƏT STRATEGİYASINI FORMALAŞDIRAN AMİLLƏR



Rəqabət strategiyasına təsir edən amillər üç qrupa bölünür:



STRATEJİ KOMPONENTLƏR

RƏQABƏT STRATEGİYASINI FORMALAŞDIRAN AMİLLƏR

HƏDƏF



Aşağıda sadalanan amillər müəssisəni və onun fəaliyyətini formalaşdırır:

- indiyədək etdikləriniz – məhsullar və fəaliyyət göstərdiyiniz bazar;
- mövcud və artıq itirdiyiniz müştərilər!
- müəssisənin tarixi və onu indiki mövqeyinə gətirib çıxaran yol;
- mədəniyyət – yəni işlər necə görülür, – işləməyin, yaxud davranışın yazılmamış və qeyd-şərtsiz qaydaları;
- bazar anlayışı – müştərilər və rəqiblərin müəssisəniz və təklifləriniz barədə düşüncüləri;
- miras aktivləri – texnologiya sistemləri; insan resursları; iş prosesi; təchizatçı münasibətləri; maraqlı tərəflər; idarəetmə tərz; struktur və infrastruktur.

Rəqabət strategiyasını bu amillərdən bir neçəsinə zidd şəkildə həyata keçirməyə cəhd göstərən müəssisə uğursuzluğa məhkumdur. Yalnız səhvini anlayaraq bu amilləri nəzərə aldıqdan sonra uğursuzluqdan yan keçə bilər.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

RƏQABƏT STRATEGİYASINI FORMALAŞDIRAN AMİLLƏR



KORPORATİV

Gələcək dövr rəhbərin gözü ilə:

- münasib görülən **vizyon** - müəssisənin fəaliyyətinə istiqamət verən amil;
- **liderliyin** tərzı və effektivliyi - hökmlü (diktatorsayağı); həmrəyliyə və ünsiyyətə meyilli; yaxud yeni olduğu üçün köklü dəyişiklik tərəfdarı;
- **maraqlı tərəflərin** müəssisənin fəaliyyətinə istiqamət verən **tələbləri** - xüsusilə də: işçi heyəti, rəhbərlər, səhmdarlar, direktorlar şurası, yerli əhali qrupu, dövlət idarəetmə orqanları(hökumət), təzyiq qrupları, həmkarlar ittifaqları, üzvlər (birgə müəssisə və ya kooperativdirsə)tərəfindən irəli sürülən fərqli, bəzən də ziddiyyətli tələblər;
- müəssisənin **fəlsəfəsi** - konqlomerat, yəni bir neçə müəssisənin birləşməsi ("Hanson", "BET"); başqa müəssisələri satın alıb birləşdirməyə meyillilik ("GE", "KKR"); yalnız bir müəssisədən ibarət olması ("Southwest Airlines", "McDonald's"); üfūqi inteqrasiya, şaquli proqressiv (irəliyə) və ya şaquli reqressiv (geriyə) inteqrasiya, yaxud hər ikisi;
- nisbi **brend gücü** - məs.: "Nestle" şirkəti öz adı altında "Maggi" və "Kit-Kat" kimi çox güclü məhsul brendləri portfelinə malik olduğu halda, "Ford" avtomobilləri brendin adına əlavə edilmiş modellərə görə dəyişir: "Ford Ka" və ya "Ford Capri" (yəni ayrıca brend olan "Jaguar" kimi deyil).

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

RƏQABƏT STRATEGİYASINI FORMALAŞDIRAN AMİLLƏR

XARİCİ



Hər bir müəssisə okeanın ortasında yerləşən uzaq bir ada deyil, ona görə də hər müəssisə müəyyən tendensiyaları, kənar iştirakçıları, eyni zamanda onların reaksiyasını öz strategiyasında nəzərə almalıdır:

- **dəyişən bazar tələbləri** – təsbit edilməli və cavab tədbiri hazırlanmalıdır;
- **rəqabət tədbirləri və reaksiyalar** – rəqiblər nə edirlər, həmçinin sizin edə biləcəklərinizə necə reaksiya verəcəklər; əgər qiymətləri endirirsinizsə, onda sizdən xeyli böyük imkanları olan iri rəqibiniz öz məhsullarının qiymətini daha kəskin endirərək sizi bazardan uzaqlaşdıra bilər.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

RƏQABƏT STRATEGİYASINI FORMALAŞDIRAN AMİLLƏR

XARİCİ



- **hüquqi məsələlər** – sizin nəyi edə biləcəyinizi və nəyi edə bilməyəcəyinizi müəyyənləşdirir; məs.: maliyyə xidmətlərində qanunvericiliyə uyğunluq, sağlam və təhlükəsiz əmək şəraiti;
- **ekoloji tendensiyalar** – hətta qanuni bir tələb olmadığı halda belə, sizi müəyyən dəyişikliklərə məcbur edə bilər; məs.: "BP" şirkəti loqosunu dəyişib yaşıl rəngə boyayaraq ətraf mühitin qorunması ilə bağlı həssaslığını nümayiş etdirdi;
- **iqtisadi və demoqrafik tendensiyalar** – məs., xalis gəlirdə dəyişikliklər dəyişən yaş tərkibi, təkvalideynli ailə tendensiyasının yayılması, bəzi bazarlarda özəl pensiya verilməsi hallarının artması;
- **texnoloji tendensiyalar** – internet, sürətli inkişaf və bununla da texnologiyanın sürətlə köhnəlməsi, məlumat (verilənlər) emalının regional/qlobal veb-mərkəzdə (habda) cəmləşdirilməsi və nəticədə xərclərin azalması xidmətin yüksəlməsi.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEGİYAYA NAİL OLMA



Strategiyaya nail olmaq heç də həmişə mümkün olmur, yaxud aşağıda sadalanan bir sıra amillər əleyhinizə çalışdığı üçün yalnız qismən uğur qazana bilərsiniz:

- bazarlar dəyişə bilər (tələblər, qaydalar);
- strategiyanın həyata keçirilməsi uzun çəkə bilər;
- rəqiblər öz davranışlarını dəyişə bilərlər;
- yeni texnologiyaların yaranması nəticəsində əvvəlki texnologiya köhnələ bilər.

Qeyd olunan amillər strategiyanızı "cığırından çıxarır" və bu hal "strateji yayınma" adlanır (bax: növbəti səhifələr).

Bundan əlavə, növbəti səhifədəki diaqramda da gördüyünüz kimi, **strategiyayı gerçəyə** çevirməyin bir neçə yolu var və onlardan bəziləri digərlərindən daha uğurludur.

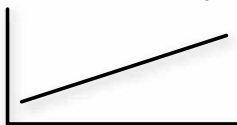
STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEJİ İNKİŞAF NÜMUNƏLƏRİ

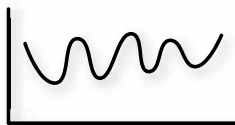


Strategiyanın müəyyən amillərdən asılı olaraq fərqli yollarla inkişafı aşağıdakı diaqramlarda göstərilmişdir:

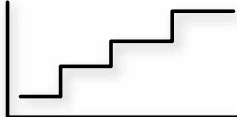
Düz xətt üzrə davamlılıq



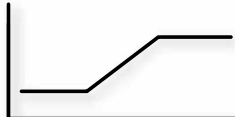
Kortəbii



Pilləvari dəyişikliklər



Əsaslı dəyişiklik



STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEJİ YAYINMA



Strategiyani təhlil edən şərhçilər əksər hallarda düşünürlər ki, bu, rəhbərliyin məqsədli şəkildə etdiyi bir şeydir. Əslində, çox nadir hallarda yüzfaizlik nəticə əldə edilir. Adətən, "arzuolunan" strategiya ilə "həyata keçirilmiş" strategiya arasında fərq olur.

Təbii ki, bunun səbəbi strategiyanın müəyyən mövqeyə çatmaq üçün, əsasən, sağlam təhlillər və dəqiq mülahizələrə istinad edən fərziyyələr üzərində qurulmuş uzunmüddətli **nəzəri** plan olmasından irəli gəlir.

Halbuki gerçək dünyada rəqiblər, müştərilər və digər qurumlar (məsələn, dövlət idarəetmə orqanları) sizin onlarla bağlı proqnozlarınıza uyğun hərəkət etməyə heç də həmişə meyilli olmurlar. Bu fərqli hərəkətlərə qarşı sizin cavab tədbirləriniz nəticəsində meydana çıxan təsirlər "həyata keçirilmiş" strategiya ilə "arzuolunan" strategiya arasında fərq yaradır.

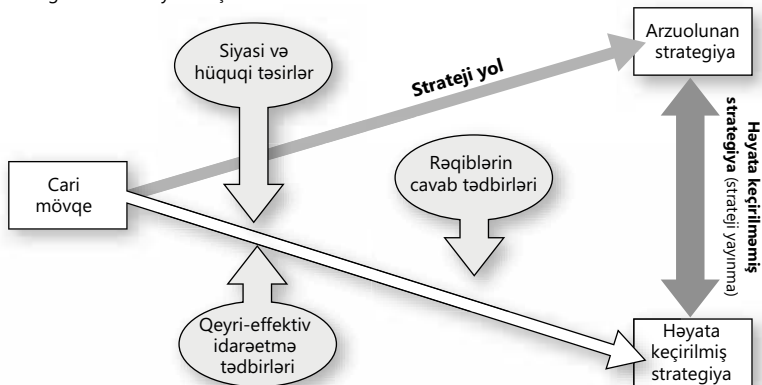
Üstəlik, strategiyani tam və ya lazımi qaydada həyata keçirməyə müyəsər olmamaq da fərqlərin meydana çıxmasına səbəb olur və nəticədə strategiyada ziddiyyət, yəni **strateji yayınma** əmələ gəlir. Növbəti diaqramda bunu əyani şəkildə görə bilərsiniz.

STRATEJİ KOMPONENTLƏR

STRATEJİ YAYINMA



Strateji yayınma – adı çəkilən amillərin müəssisənin arzulunan strateji mövqeyə nail olmasına mane olduğu zaman meydana çıxır.



QEYDLƏR





MARAQLI TƏRƏFLƏR

MARAQLI TƏRƏFLƏR

MARAQLI TƏRƏFLƏR NƏ ÜÇÜN NƏZƏRƏ ALINMALIDIR?



Mahiyyət etibarilə strategiya maraqlı tərəflərin şüurlu şəkildə qəbul etdikləri (əks halda, onlar bunu dəstəkləməzlər) vizyona aparan yolun ifadə vasitəsidir. Maraqlı tərəflər aşağıda qeyd olunan rollardan bir və ya bir neçəsini oynayır...

Qanunverici:

- hökumət
- tənzimləyici orqan.

Təsir edən:

- əhali qrupu;
- hökumət;
- təzyiq qrupu;
- həmkarlar ittifaqı.

İstehlakçı:

- müştərilər;
- distribütorlar (təmsilçilər);

İmkan yaradan amil

- işçi heyəti;
- səhmdarlar;
- distribütorlar (təmsilçilər);
- təchizatçılar;
- üçüncü tərəf təchizatçılar.

... və əksər hallarda onların hər birinin fərqli (bəzən də ziddiyyətli) tələbləri olur.

MARAQLI TƏRƏFLƏR

KORPORATİV STRATEGİYA

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN TÖHFƏLƏRİ



	Cəlb olunma səviyyəsi	Təsiretmə qabiliyyəti	Təfərrüat
CEO*	Yüksək	Ən yüksək	Tam
Üst rəhbərlik	Yüksək	Yüksək	Tam
Digər rəhbərlik	Zəif	Zəif	Çox
İşçilər	Zəif	Ən zəif	Qismən
Maraqlı tərəflər	Zəif /Orta	Orta/Yüksək	Zəif

Təsiretmə qabiliyyətindən asılı olaraq, bir iştirakçının nisbətən çox, digərinin isə nisbətən az töhfəsi olur. Əsas məsələ iştirakçıların necə, nə vaxt və nə üçün əlaqə yaratmasıdır.

*Chief Executive Officer - baş icraçı direktor

MARAQLI TƏRƏFLƏR

MARAQLI TƏRƏFLƏR KİMLƏRDİR?



Ən əsas:

- müştərilər;
- işçilər;
- investorlar.

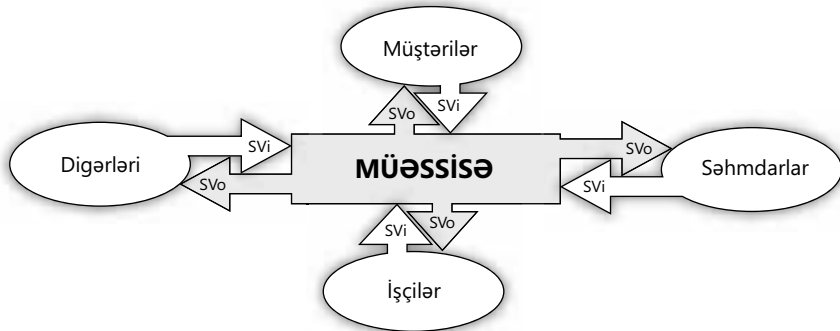
Digərləri:

- istiqraz və kredit təşkilatları;
- bazar analitikləri;
- tənzimləyici orqanlar və dövlət orqanları;
- rəqiblər;
- təchizatçılar;
- təzyiq qrupları.

Maraqlı tərəfləri müəssisə ilə davamlı və sadıq əməkdaşlığa sövq edən nədir?..

MARAQLI TƏRƏFLƏR

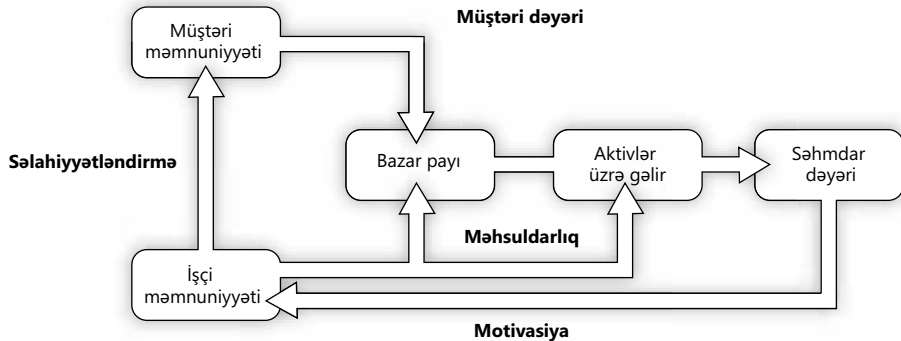
MARAQLI TƏRƏFLƏRİN DƏYƏRİ DAVRANIŞI FORMALAŞDIRIR



Maraqlı tərəflərin aldıkları dəyər ("Stakeholder Value Output" (SVo)) verdikləri dəyərdən ("Stakeholder Value Input" (SVi)) çox, yəni: $SVo > SVi$ olarsa, onlar sadıq əməkdaşlığı davamlığı etdirirlər. Alınan dəyər bəziləri üçün maliyyə vəsaiti, digərləri üçün işə xidmət, güzəştlər, əlverişlilik şərtləri və s. ola bilər. Strategiyənizi formalaşdırarkən bu məqamı nəzərə almalısınız.

MARAQLI TƏRƏFLƏR

ƏLAVƏ DƏYƏR MODELİ



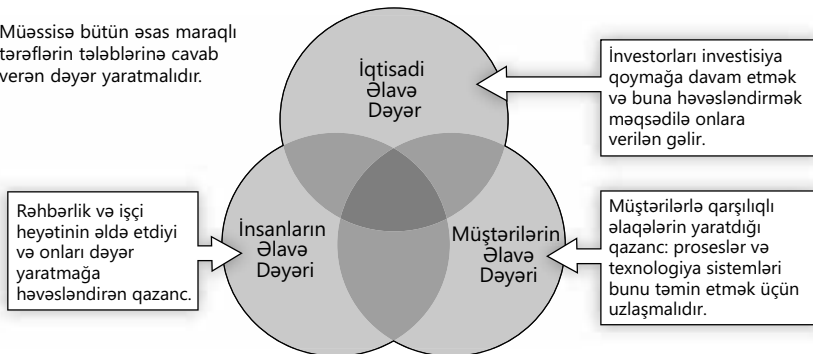
"Rank Xerox" şirkəti tərəfindən hazırlanmış və istifadə edilən bu model əsas maraqlı tərəflər – işçilər, müştərilər və səhmdarlar arasında dəyərin yaradılması üzrə əlaqələri göstərir. Bu nümunə izah edir ki, strategiyaları formalaşdırarkən bütün maraqlı tərəfləri nəzərə almaq vacibdir (lakin eyni dərəcədə olması şərt deyil).

MARAQLI TƏRƏFLƏR

ƏSAS MARAQLI TƏRƏFLƏR



Müəssisə bütün əsas maraqlı tərəflərin tələblərinə cavab verən dəyər yaratmalıdır.



Maraqlı tərəflərin tələblərinə uyğun olduğunuzu göstərmək üçün tədbirlər planı hazırlamalısınız.

MARAQLI TƏRƏFLƏR

ÖLÇMƏ



Bir halda ki korporativ strategiya məqsədləri ümumi şəkildə, rəqabət strategiyası isə təklifləri nəzərə alaraq, onları daha təfərrüatlı və spesifik şəkildə müəyyənləşdirir, o zaman bu məqsədlərə nail olub-olmadığınızı və beləliklə də, dəyər yaradıb-yaratmadığınızı öyrənmək vacibdir. Bunun üçün isə müəyyən dərəcədə ölçməyə ehtiyac yaranır.

Məqsədləri kəmiyyətcə qiymətləndirmək üçün ölçülə bilən hədəflər yaratmaq lazımdır. Bu hədəflər "KPI" adlanır və müəssisənin bütün cəhətləri üçün müəyyənləşdirilməlidir ki, uğurunuzu (və ya uğursuzluğunuzu!) qiymətləndirə bilərsiniz. "KPI"lar fəaliyyətin bütün cəhətlərini qiymətləndirməli və eyni zamanda aşağıda qeyd olunanlara da diqqət yetirməlidir:

- **müştəri məmnuniyyətinin qiymətləndirilməsi** - bazara çıxardığınız məhsulların dəyərini göstərir;
- **maraqlı tərəflərin qiymətləndirilməsi** - burada əsas qruplar idarəetmə və işçi heyəti, həmçinin kapital təchizatçıları olmalıdır;
- **mükəmməllik üçün daxili ölçülər** - rəhbərlik bu yolla müəssisənin fəaliyyət göstəricilərinin hansı səviyyədə olduğunu öyrənir.

MARAQLI TƏRƏFLƏR

STRATEJİ MƏRHƏLƏLƏR



Sizin və ya müəssisənizin hansı "fəlsəfə"ni rəhbər tutduğunuzdan asılı olmayaraq, həyata keçirilməli olan əsas strateji mərhələlər bunlardır:

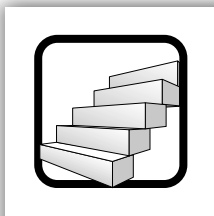
- vizyon hazırlamaq;
- bunun maraqlı tərəflər üçün nə demək olduğunu başa düşmək;
- korporativ strategiyanı müəyyən etmək;
- rəqabət strategiyalarını formalaşdırmaq;
- funksional siyasəti işləyib hazırlamaq;
- beşillik plan hazırlamaq;
- cari planı daha dəqiq və müfəssəl hala gətirmək.

Növbəti fəsildə bu mərhələləri ətraflı araşdıracağıq.



QEYDLƏR





STRATEJİ ADDIMLAR

STRATEJİ ADDIMLAR

TƏHLİL KONSEPSİYALARI



Strateji təhlilə aid çox sayda xüsusi yanaşmalar olsa da, onları ümumiləşdirərək bir neçə eyni sadə konsepsiya şəklinə salmaq mümkündür. Fərq yalnız təhlilin əsasında dayanan həlledici ideya və ya üsuldadır. Stratejiyə hazırlamağın başlıca addımları bunlardır:

- ilkin təhlil (sizin, rəqibinizin və ya bazarın);
- ikinci dərəcəli təhlil (təklifinizin və təklif etməyin sizin üçün nə demək olmasının təhlili);
- planlaşdırma;
- icra.

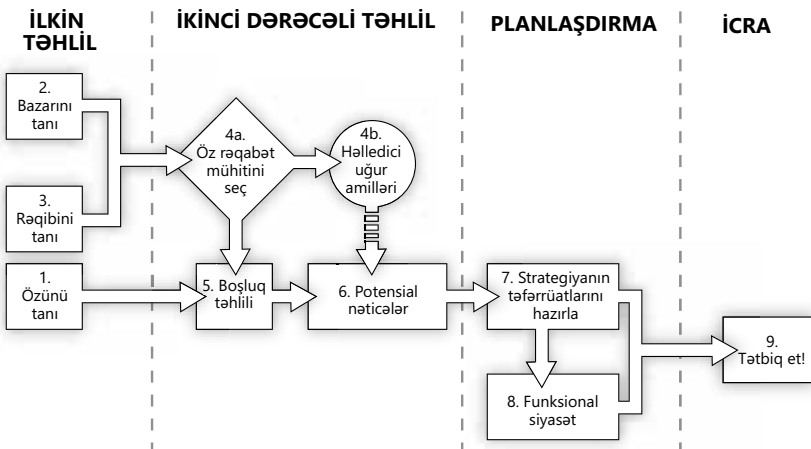
Bu addımlar növbəti səhifədəki diaqramda göstərildiyi qaydada təsnif oluna bilər.

(İstinad edilən strateji "alətlər" növbəti fəsilə izah ediləcək. Burada istifadə edilən modellər, sadəcə, nümunələrdir. Müxtəlif variantlar mövcuddur - siz də öz nümunənizi yarada bilərsiniz).

STRATEJİ ADDIMLAR

STRATEGİYANIN HAZIRLANMASI

RƏQABƏT STRATEGİYASI



STRATEJİ ADDIMLAR

1. ÖZÜNÜ TANI

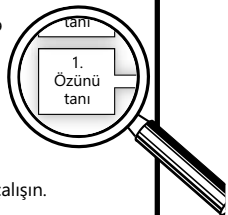


Əsas məqamlar – Nəzarətinizdən kənarında olanları (müşətilər, rəqiblər) idarə edə bilməsəniz də, o xarici amillərə **təsir göstərə** bilərsiniz. Bunu dərk etsəniz, strategiyanızın formalaşmasına güclü təkan vermiş olarsınız. Xarici amillərdən fərqli olaraq, daxili amilləri idarə etmək mümkündür (lazımdır), lakin onlar da imkanlarınıza məhdudiyət qoya bilər. Məsələn, sizin qızıl mədəninə "əliniz çatmırsa", o zaman qızıl hasil edə bilməzsiniz, yaxud proqramçınız yoxdursa, proqram təminatı hazırlatdıra bilməzsiniz. Burada nəzərdə tutulan odur ki, strategiyanın həyata keçirilməsinə kömək etmək üçün lazımi dəyişikliklər edilməlidir.

Əsas suallar – Nəyi yaxşı bacarıyıq? Zəifliyimiz harada özünü göstərir? Axı niyə hansısa sahələrdə axsayırıq? Əsas məqsədlərimiz nələrdir? Vizyonumuz nədən ibarətdir?

Tədbirlər – Müəssisənizin fəaliyyətini təhlil edin: bu zaman tənqidi və obyektiv yanaşmağa çalışın. Belə təhlillərə keyfiyyət ("SWOT" - bax: səh. 82) və kəmiyyət təhlilləri aiddir. Məqsədləri razılaşıdırın/yenidən gözdən keçirin və vizyonu hazırlayın/təhlil edin.

Alətlər – "SWOT", biznesə təsir təhlili (BIA - "Business Impact Analysis") və ssenari təhlili ("Scenario Analysis") vasitəsilə müəyyən şeylərin necə dəyişdiyini, o cümlədən "SWOT" bəndlərinin (elementlərinin) eyni qalıb-qalmadığını müşahidə edə, o cümlədən strateji seminarlar keçirərək bu təhlillərin nəticələrini müzakirə edə bilərsiniz.



STRATEJİ ADDIMLAR

1. ÖZÜNÜ TANI

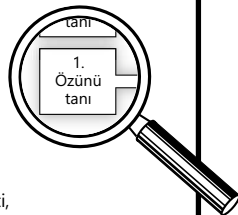
VİZYON VƏ MƏQSƏDLƏR

Əgər müəssisənizin hələ vizyonu yoxdursa, ilk növbədə vizyonu və onu dəstəkləyəcək məqsədləri müəyyənləşdirin.

Əvvəlki səhifələrdə də qeyd etdiyimiz kimi, vizyon sizin işinizin mahiyyətini ifadə etməli, işçi heyətinizi, müştərilərinizi və maraqlı tərəfləri ruhlandırmalıdır. Biznesiniz üçün zəruri olan məqsədlərə çatmalısınız ki, vizyona nail ola bilərsiniz. Məqsədlər üç qismə bölünür:

- **müştəri ilə bağlı məqsədlər** – müştərilərimizin bizə üstünlük verməsi üçün nələr etməliyik?
- **maraqlı tərəflərlə bağlı məqsədlər** – maraqlı tərəflərimizi (rəhbərlik və işçi heyəti, səhmdarlar, direktorlar şurası, tənzimləyici orqanlar, əhali qrupları və s.) məmnun etmək üçün nələr etməliyik?
- **mükəmməlliklə bağlı məqsədlər** – rəqabət üstünlüyünü əldə etmək və qorumaq üçün nələrin öhdəsindən gəlməli və ya nədə fərqlənməliyik?

Məqsədlər həvəsləndirici və çətin olmalı və indiki zaman formasında təsvir edilməlidir...



STRATEJİ ADDIMLAR

1. ÖZÜNÜ TANI

MÜŞTƏRİ İLƏ BAĞLI MƏQSƏDLƏR



Sadə dildə izah etsək, müştəriyə yönələn məqsədlər bu sualı əhatə etməlidir: müştərilər nə üçün **sizinlə əməkdaşlığa üstünlük verirlər?**

- Məqsədlərin sayını 1-4 arasında müəyyən edin.
- Onların arasında ən ümdə və ya başlıca məqsəd də olsun.

Nümunələr:

- müştərilər hesab edirlər ki, məhsullarımız qiymət və keyfiyyət nisbətində görə ən yaxşı məhsullardır;
- biz müştərilərimizə effektiv xidmət göstərməklə yanaşı, onlarla güləruz və səmimi ünsiyyət qururuq;
- məhsullarımız tələblərə uyğunlaşır və müştərilərimizin ehtiyaclarına cavab verir.



STRATEJİ ADDIMLAR

1. ÖZÜNÜ TANI

MARAQLI TƏRƏFLƏRLƏ BAĞLI MƏQSƏDLƏR



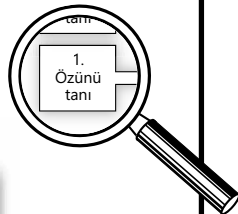
Maraqlı tərəflərinizi məmnun etmək üçün nələr etməlisiniz?

Maraqlı tərəflərə səhmdarlar, rəhbərlik və işçi heyəti, direktorlar şurası, tənzimləyici orqanlar və ehtimal ki, yerli əhali qrupları (onları müəyyən etmək çətindir) aiddir.

- Məqsədlərin sayını 2-6 arasında müəyyən edin.
- Əməkdaşlıq üçün müəssisəninizə əla seçim olması ilə bağlı məqsəd daxil edin.
- İşçi heyətin inkişafı ilə bağlı məqsədi yaddan çıxarmayın.
- Mümkünsə, maliyyə stabilliyi/ödəmə qabiliyyəti ilə bağlı məqsəd də olsun.
- Maliyyə məqsədlərini, məsələn, gəlirləri də daxil edin.

Nümunələr:

- seçilmiş bazarlarımızda bizim bazar payımız 20% və ya daha yüksəkdir;
- xərc əmsalına görə eyni qrupda olan müəssisələr arasında ilk üçlükdəyik;
- kadr dəyişikliyə sektor üzrə müvafiq göstəricilərdən yarımbararı aşağıdır;
- kapital üzrə gəlirimiz sektor üzrə müvafiq göstəricilərin ilk onluğundadır.



STRATEJİ ADDIMLAR

1. ÖZÜNÜ TANI

MÜKƏMMƏLLİKLƏ BAĞLI MƏQSƏDLƏR



Bu məqsədlər müəssisənin əsas sərişələrinə yönəlməlidir. **Siz nədə (nələrdə) fərqlənməlisiniz?**

- Məqsədlərin sayını 6-8 arasında müəyyən edin və:
 - məhsulun inkişaf etdirilməsi;
 - satış nöqtələrinə paylaşdırma/çatdırma;
 - məlumat;
 - əməliyyatlarla bağlı məqsədləri müəyyənə bilərsiniz.



Nümunələr:

- biz bilirik ki, bazarlarımız rəqiblərimiz ilə müqayisədə daha yaxşıdır;
- rəhbərlərimiz idarəetmə ilə bağlı lazımı məlumatlar əldə edir və bu onların sərəncamında olan resursları düzgün idarə etməyə imkan yaradır.

STRATEJİ ADDIMLAR

1. ÖZÜNÜ TANI

HƏDƏFLƏR

Hər məqsəd üçün 1-3 hədəfiniz olsun.

- Məqsədlərinizə nail olmanı necə ölçəcəyinizi nəzərə alın.
- Hədəflərinizi kəmiyyət şəklində müəyyənləşdirməyə çalışın.
- Lazım gələrsə, yeni meyarlar işləyib hazırlayın.
- Hədəflərinizin direktorlar şurasının gələcək iclaslarında müzakirə ediləcək əsas mövzulara dəstək verməsini təmin edin.

Nümunələr:

- Seçilmiş bazarlarımızda bazar payımız 20% və ya daha yüksəkdir, məs.:
 - illik ümumi artım tempi 12% təşkil edir;
 - vergilər çıxılmamış mənfəətlilik artımı 17% təşkil edir.
- Müştərilər hesab edirlər ki, məhsullarımız qiymət və keyfiyyət nisbətində görə ən yaxşı məhsullardır, məs.:
 - müstəqil sorğularda həmişə ilk beşlikdəyik;
 - müştəriləri əldə saxlama nisbəti 85%-ə qədər artıb.
- Biz bilirik ki, bazarlarımız rəqiblərimiz ilə müqayisədə daha yaxşıdır, məs.:
 - potensial müştərilərimizlə ildə iki dəfə sorğu keçiririk;
 - əsas diqqətimizi monetar göstərici əsasında müəyyən edilmiş müştəri bazamızın 80%-ni təşkil edən hədəf müştərilərə yönəldirik;
- Xərc əmsalına görə eyni qrupdan olan müəssisələr arasında ilk üçlükdəyik, məs.:
 - xərc əmsalımız 0.9% və ya daha az təşkil edir.



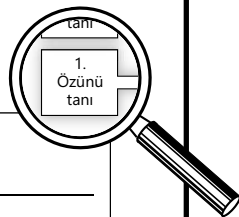
STRATEJİ ADDIMLAR



1. ÖZÜNÜ TANI

MƏQSƏDLƏR VƏ HƏDƏFLƏR

Müştərilərinizə (və ya maraqlı tərəflərinizə, yaxud mükəmməliyə) yönələn məqsədlərinizə nail olma dərəcəsini ölçmək üçün aşağıdakı modeldən istifadə edərək **məqsəd** və **hədəflərinizi** tərtib edə bilərsiniz. Sonra təhlilə başlamaq olar.







STRATEJİ ADDIMLAR

2. BAZARINI TANI

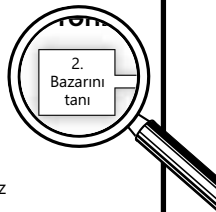


Əsas məqamlar – Bazar mexanizmini, daha dəqiq desək, bazarınızın strukturu və inkişafını (irəliləyişini), indiki və gələcəyə yönəlmiş tendensiyaları öyrənmək lazımdır. Məsələn, texnologiya bazara necə təsir göstərir? Müştərilərin tələbləri nə(lər)dən ibarətdir? Hansı qayda-qanunlar meydana çıxır? Hansı məhsullar və ya xidmətlər peyda olur? Satış nöqtələrinə paylaşdırma forması necə dəyişir (onlayn, yoxsa oflayn)? Rəqabət necə qurulub? Siz həm də irəliyə baxmalısınız: çünki gələcəkdə rəqabət aparacaqsınız.

Əsas suallar – Kim nəyi harada və necə alır (mağaza, yoxsa internet, yoxsa satış nümayəndəsi/təmsilçisi və s.)? Hökumətin baxışları nə(lər)dən ibarətdir? Bizim müştərilərimiz kimlərdir? Onlar necə dəyişirlər?

Tədbirlər – Müştərilərin (məhsulu) niyə sizdən aldığını (bəzilərinin isə niyə almadığını) aydınlaşdırın. Narazı müştərilərin sizdən uzaqlaşma səbəblərini təhlil edin. Tendensiyaları və dəyişiklikləri təhlil edin.

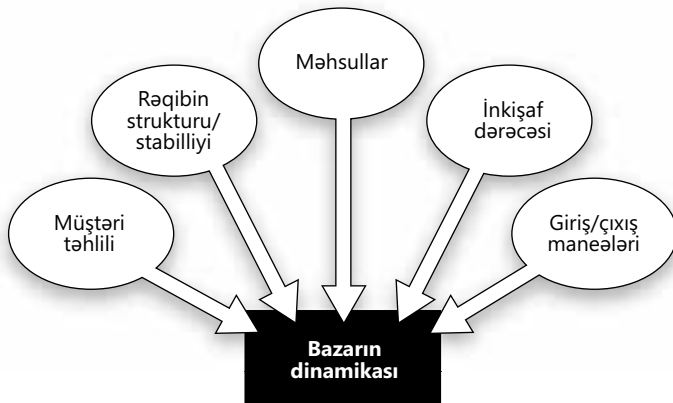
Aletlər – “PESTLE” təhlili (bax: səh. 83), bazar araşdırması, müştəri bazasının təhlili, (müştərilərin) uzaqlaşma səbəblərini aydınlaşdırın müsahibələr, ssenari təhlili, **seqmentasiya**.



STRATEJİ ADDIMLAR

2. BAZARINI TANI

TƏHLİL ÜÇÜN AMİLLƏR



STRATEJİ ADDIMLAR

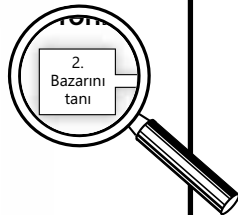
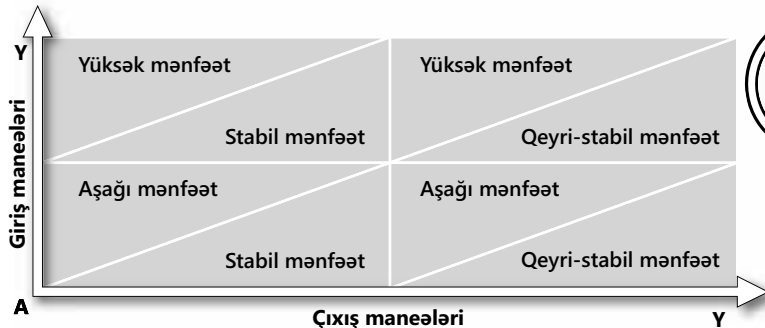
2. BAZARINI TANI



MANEƏLƏRİN MƏNFƏƏTƏ TƏSİRİ

Maneələr müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərir. Bazara giriş maneələri (müəlliflik hüquqları, patentlər, investisiya tələbləri, bilik, qanunvericilik) rəqabəti azaldır və mənfəətin artmasına şərait yaradır.

Bazardan çıxış maneələri (dezinvestisiya, qanunvericilik, işçi artıqlığı xərcləri və s.) bazardan çıxmalı olan iştirakçıya əngəl yaradır və nəticədə qeyri-stabilliyə səbəb olur. Bütün bunların öyrənilməsi strateji formalaşmanın əsas komponentini təşkil edir.



STRATEJİ ADDIMLAR

2. BAZARINI TANI

SEQMENTASIYA



Rəqabət üstünlüyünə malik ola bilərsiniz, amma bu üstünlüyə bazarın hər bir hissəsində nail olmaq mümkün deyil. Odur ki, bazarı seqmentlərə ayırmaq və hansı seqmentlərdə daha çox üstünlük sahibi olacağınızı qərarlaşdırmaq vacib şərtlərdən biridir.

Seqment bazarın elə bir hissəsidir ki, burada:

Yaxud seqmenti belə də təsvir etmək olar:

"İştirakçılar marketingin stimullarına (az-çox) oxşar şəkildə reaksiya verir".

"Seqment - oxşar ehtiyacları, xüsusiyyətləri, yaxud davranışları olan, lakin ayrı-ayrı məhsullar və ya marketing qarışığı tələb edə bilən müxtəlif alıcı qruplarıdır".



Buna görə də siz...

STRATEJİ ADDIMLAR

2. BAZARINI TANI

SEQMENTASIYA



Bu və ya digər seqment(lər)i hansı cəhətlərinə əsasən seçəcəyinizi qərarlaşdırmalısınız, daha dəqiq desək:

- seqmentlərin sizin üçün cəlbədiciliyini təhlil etməli;
- hansı seqmentlərdə daha çox gəlir qazanacağınızı dəqiqləşdirməli və onlara üstünlük verməli;
- həmin seqmentlərdə təkliflərinizi yerləşdirməli (mövqe seçməli);
- seçdiyiniz hər bir seqment üçün müştəriyə dəyər təklifləri (MDT-lər) hazırlamalısınız.

Gəlir qazana biləcəyiniz seqmentləri seçməlisiniz. Bu o deməkdir ki, siz:

- bazarı yaxşı öyrənməli;
- rəqiblərinizdən daha yaxşı təklif verməli;
- təklifinizi tələbat və ehtiyaclara uyğunlaşdırmalı; yaxud
- daha ucuz qiymətə təklif etməyi bacarmalısınız.

Seqment nümunələri ilə növbəti səhifədə tanış ola bilərsiniz.



STRATEJİ ADDIMLAR

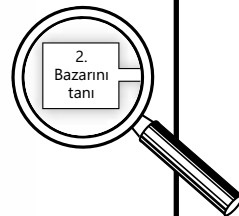
2. BAZARINI TANI

SEQMENTASIYA - ÜMUMİ STRATEGİYALAR



Seqmentin cəlbediciliyindən (gəlir qazanıb-qazanmayacağından) və MDT-nizin gücündən (sizin təklifinizin rəqiblərinizinkindən nə dərəcədə yaxşı olmasından) asılı olaraq, əməl edə biləcəyiniz bir sıra standart rəqabət strategiyası təşəbbüsləri mövcuddur.

Seqmentin cəlbediciliyi	Yüksək ixtisaslaşmış sahə, ekspertləri tap.	Birinci olmağa çalış, gücünə arxalan, zəifliyini aradan qaldır.	İrəli! Fərsəti əldən vermə!
	Minimal investisiya	Artımı gözlə.	İnvestisiya qoy.
	Girmə, ya da çıx.	Tərk et.	Asan, amma cəlbedici olmayan
A		MDT-nin gücü	Y



STRATEJİ ADDIMLAR

3. RƏQİBİNİ TANI

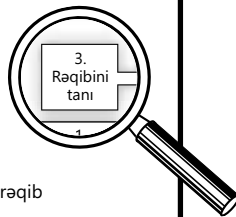


Əsas məqamlar – Hazırkı əsas rəqiblərinizi müəyyənləşdirin, eyni zamanda gələcəkdə hansı rəqiblərinizin olacağını (indiki rəqiblərinizlə gələcək rəqibləriniz eyni olmaya bilər, hətta onlar fərqli sektordan da ola bilərlər) öyrənin və öz rəqabət mövqeyinizi formalaşdırın (bax: növbəti səhifələr).

Əsas suallar – Bizim müştəri bazamız kimə (hansı rəqibə) üz tutur? Əgər bizə üz tutmursa, səbəbi nədir? Bu müştərilər gələcəkdə kimə üz tuta bilərlər? Məhsul/xidmət fərqləri nədən ibarətdir və gələcəkdə hansı fərqlər olacaq? Kim (hansı müştəri) gələ, kim gedə bilər və niyə? Hansı giriş və ya çıxış maneələri mövcuddur?

Tədbirlər – İndiki/gələcək rəqabəti təhlil edin. Uğurunuzun (və ya uğursuzluğunuzun!) səbəbini öyrənin. Gələcəkdə sizin üçün vacib olacaqları indidən müəyyənləşdirin. Məhsul müqayisələri üzrə təhlillər aparın.

Aletlər – "Porterin beş gücü" təhlili, rəqabət araşdırması (verilənlər bazası, internet və s.), rəqib cəhət/səmərə müqayisəsi.

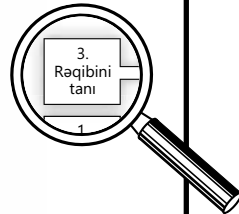
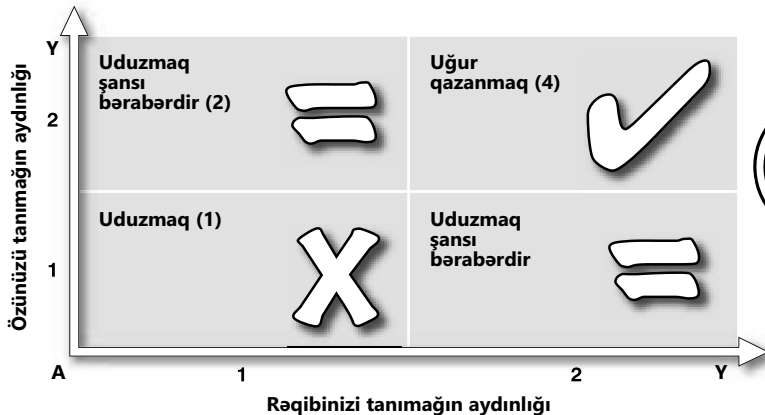


STRATEJİ ADDIMLAR

3. RƏQİBİNİ TANI

SUN DZI MATRİSİ

Özünü rəqibinizlə müqayisəli şəkildə təhlil edib vəziyyəti başa düşdükdən sonra uğur qazanmağa daha çox şansınız olur.

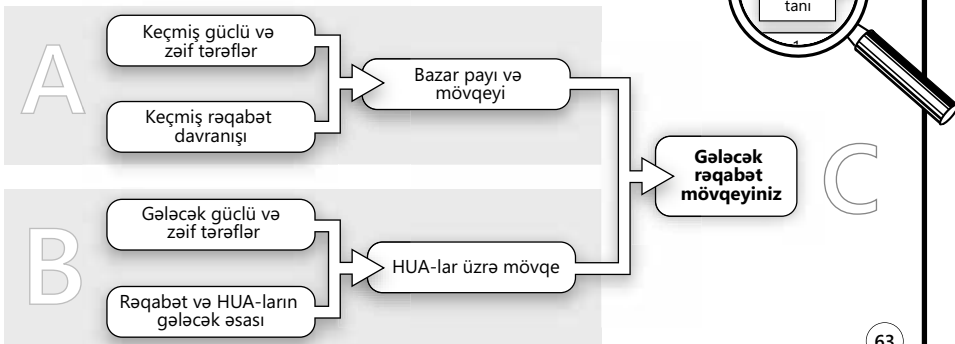


STRATEJİ ADDIMLAR

3. RƏQİBİNİ TANI

RƏQABƏT MÖVQEYİ YARADIN

Keçmiş mövqeyinizi (A) və gələcək uğurunuz üçün tələb olunanları (B) müəyyənləşdirdikdən sonra seçdiyiniz segmentlərdə gələcək rəqabət mövqeyinizi (C) formalaşdırmaq mümkündür.

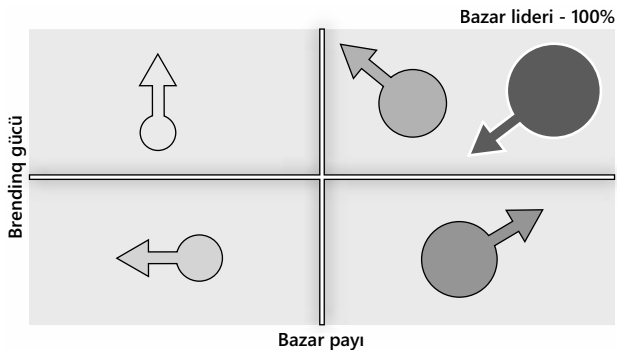


STRATEJİ ADDIMLAR

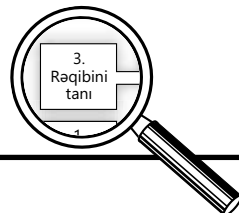
3. RƏQİBİNİ TANI

RƏQİBLƏRİNİZİ TANIYIN

Əsas iştirakçıların bazar paylarını müqayisə etməklə və bazar tendensiyalarını gözdən keçirməklə bazardakı ümumi gedişəti öyrənə bilərsiniz.



Təsvirlərdəki dairənin ölçüsü rəqibin bazar payını, oxlar isə onların istiqamətini göstərir.



STRATEJİ ADDIMLAR

4a. FƏALİYYƏT MÜHİTİNİZİ SEÇİN



Əsas məqamlar – Bazardakı rəqabət üstünlüyünüzün məhz harada olduğunu dəqiqləşdirin, sonra diqqətinizi həmin sahələrə (seqmentlərə) cəmləşdirin ki, üstünlüklərinizdən yararlanma biləsiniz.

Əsas suallar – Kim nəyi harada və necə alır (mağaza, yoxsa internet, yoxsa satış nümayəndəsi/təmsilçisi və s.)? Bizim üstünlüyümüz hansı seqmentdədir? Biz bu üstünlüyü necə qoruyuruq? Hansı seqmentlərdə gəlirimizi maksimum dərəcədə artırma bilirik?

Tədbirlər – Diqqətinizi hansı seqmentlərə yönəldəcəyinizi qərarlaşdırın. Xüsusi və təkrarolunmaz MDT hazırlayın (elə bir təklif ki, sizi seçdikləri üçün hansı faydaları əldə edəcəkləri barədə müştərilərə aydın və konkret mesaj versin).

Alətlər – Seqment təhlili, bazar araşdırması, tendensiya təhlili.



STRATEJİ ADDIMLAR

4B. HƏLLEDİCİ UĞUR AMİLLƏRİ

RƏQABƏT



Bazarı öyrənərkən rəqiblərinizin necə yarışdığını və hansı həlledici uğur amillərində (HUA-lar) bacarıqlı olduğunuzu bilməlisiniz ki, qalib gələ biləsiniz.

Rəqabətin əsası	Sıralama	Həlledici uğur amili
Qiymət	1	Az xərcli əməliyyatlar
Satış nöqtələrinə paylaşdırma	5	Çoxkanallılıq
Xidmət	4	Mükəmməl təlim
və s.	2	və s.
və s.	3	və s.



STRATEJİ ADDIMLAR

5. BOŞLUQ TƏHLİLİ

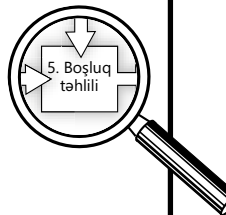


Əsas məqamlar – Seçdiyiniz seqmentlərdə uğurlu ola bilmək üçün sizə lazım olanları və hansı qabiliyyətlərinizi təkmilləşdirəcəyinizi bilməlisiniz (bax: növbəti diaqram).

Əsas suallar – Zəif tərəflərimiz nədə özünü göstərir? Rəqabətimiz nədə daha güclüdür... yaxud dəyişkəndir? Bu nəyi göstərir?

Tədbirlər – Uğur və uğursuzluqlarınızı indiki və gələcək rəqiblərinizinki ilə müayisə edin. Həmin seçilmiş bazarlarda həlledici uğur amillərini müəyyən edin (bax: əvvəlki səhifə).

Alətlər – "Porterin beş gücü" təhlili, rəqabət araşdırması (verilənlər bazası, internet və s.), rəqib cəhət/üstünlüklərin müqayisəsi, HUA təhlili.

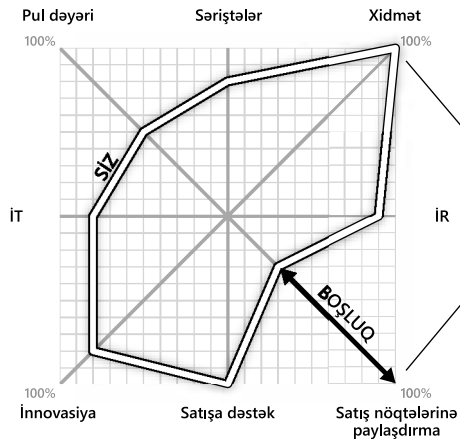
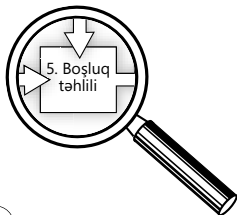


STRATEJİ ADDIMLAR

5. BOŞLUQ TƏHLİLİ



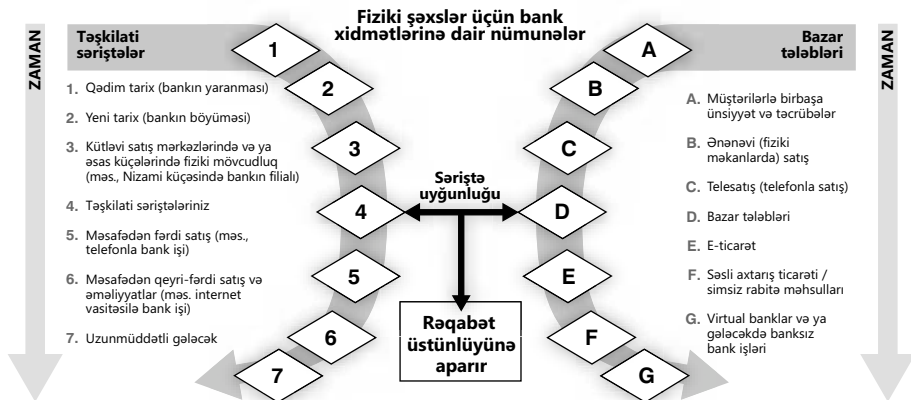
Özünüzü rəqibinizlə (bazarın ən güclüsü ilə) müqayisə edin, sonra nəticələrdəki boşluqları müəyyənləşdirin.



Hər bir hal üzrə bazarın ən güclüsü ilə rəqabətiniz

STRATEJİ ADDIMLAR

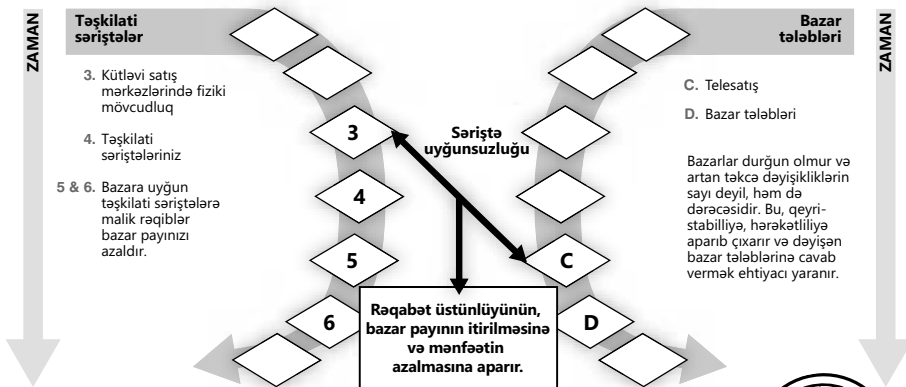
5. BOŞLUQ TƏHLİLİ



Müəssisəniz bazarın tələb etdiyi səriştəyə malik olduğu müddətcə rəqabət üstünlüyünə nail ola bilərsiniz. Bu sinxronluq pozulacağı halda...

STRATEJİ ADDIMLAR

5. BOŞLUQ TƏHLİLİ: UYĞUNSUZLUQ



STRATEJİ ADDIMLAR

6. POTENSIAL NƏTİCƏLƏR

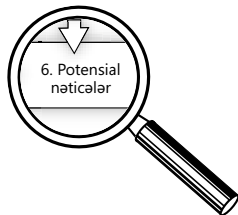


Əsas məqamlar – Təhlilə əsaslanaraq hansı əsas məsələlərin müəssisənizə təsir etdiyini söyləyə bilərsiniz? Onları təkmilləşdirmək üçün nə(lər) etmək lazımdır? (bax:növbəti diaqram.)

Əsas suallar – Nəyi (nələri) dəyişmək lazımdır? Biz bunu (bunları) necə dəyişə bilərik? Hansı müddət ərzində və nə dərəcədə dəyişməliyik? Bu dəyişikliyi təkbaşımıza edə bilirikmi, yoxsa köməyə ehtiyacımız varmı?

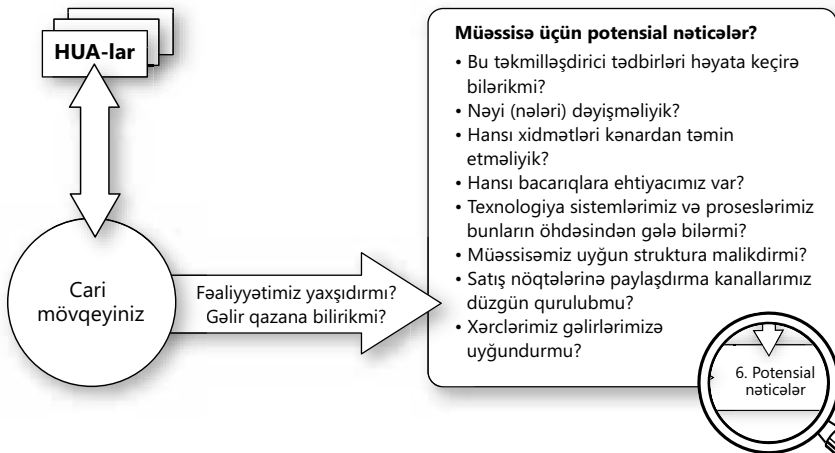
Tədbirlər – Əsas məsələləri həll etmək üçün planlar hazırlayın və potensial nəticələr üzərində düşünün. Çəkəcəyiniz xərclərlə əldə edəcəyiniz gəlirləri müqayisə edin... Buna dəyərmi? Müəssisənin fəaliyyətinə nə qədər ziyan ola bilər? Gəlir nə vaxt bu xərci ödəyəcək? Bu, dayanıqlı olacaqmı?

Alətlər – Planlaşdırma, ssenari planlaşdırması, dəyişikliyin idarə edilməsi texniki-iqtisadi əsaslandırma/kəmiyyət təhlili, büdcə tərtibi.



STRATEJİ ADDIMLAR

6. POTENSİAL NƏTİCƏLƏR



STRATEJİ ADDIMLAR

7. STRATEJİ TƏFƏRRÜATLARI HAZIRLA



Əsas məqamlar – Strateji təfərrüatlara taktika və tədbirlər aiddir və məqsədlərinizə nail olmaq üçün onlardan istifadə etməlisiniz. Əksər hallarda bu təfərrüatlar nəzərdən qaçır, yaxud diqqətdən kənar qalır və bu səbəbdən də müəssisələr strateji məqsədlərinə nail ola bilmirlər.

Əsas suallar – Müəssisəmizin hansı sahələrində dəyişikliklər aparmaq lazımdır? Nə qədər büdcəyə ehtiyacımız var? Necə planlar hazırlamalıyıq?

Tədbirlər – Strateji məqsədləri müəssisənin bütün sahələrinə yönləndirərək onların arasında bölüşdürün:

- məsuliyyətləri, əsas işləri və tapşırıqları bölüşdürün;
- nəticələri ölçün: balans, mənfəət və zərər, pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabatlara təsiri müəyyənləşdirin.

Alətlər – büdcələr, planlaşdırma, “RACI” (vəzifə bölgüsü) təhlili, əsas səriştə təhlili.



STRATEJİ ADDIMLAR

7. STRATEJİ TƏFƏRRÜATLARI HAZIRLA

TƏFƏRRÜATLARIN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ



Müştəriyə
təklif

Mükafatın
ölçüsü

Hazırlıq

Qalibyyət

Məhsulların
satış
nöqtələrinə
paylaşdırılması

- Müştərilərin ehtiyacları nə(lər)dən ibarətdir?
- Müştərilərin təklifimizə marağı varmı?
- Onlar təklifdə dəyər görürlərmi?
- Hədəf müştərilərimiz kimlərdir?
- Nə qədər gəlir əldə edə bilərik?
- Gəlirlilik nə dərəcədə davamlı ola bilər?
- Uzunmüddətli plan nədən ibarətdir?
- Bu fürsətdən yararlanmaq üçün hansı aktivlərimiz və güclü tərəflərimiz var?
- Əlavə hansı texniki/qeyri-texniki qabiliyyətlərə ehtiyacımız var?
- Rəqiblərimiz kimlərdir, yaxud kimlər olacaq?
- Biz onlara necə qalib gələcəyik?
- Hansı risklər var və biz onları necə idarə edəcəyik?
- Bu bazara necə daxil oluruq/cari mövqeyimizi necə təkmilləşdiririk?
- Kim(lər)lə müttəfiqlik edə bilərik? Bəlkə, kim(lər)lə birləşə bilərik?
- Kim(lər)i əldə edə bilərik?

7. Strategiyanın
təfərrüatlarını
hazırla

STRATEJİ ADDIMLAR

8. FUNKSIONAL SİYASƏT

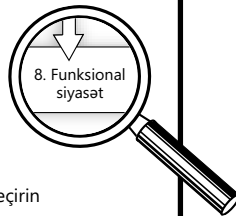


Əsas məqamlar – Strategiyanın təməlini təşkil edəcək dəstəkləyici funksiyalarla (İR, İT, marketinq, maliyyə və s.) bağlı siyasət (tədbirlər kompleksi) hazırlamaq lazımdır.

Əsas suallar – Dəstəkləyici sahələrin məhz hansı aspektlərini gücləndirməliyik? Hansı bacarıqlara/teknologiyalara ehtiyacımız var? Strategiyanızı həyata keçirmək üçün müəssisəmiz uyğun struktura malikdirmi?

Tədbirlər – təlim barədə düşünün, maliyyə işlərinizi təhlil edin, İT strategiyasını gözdən keçirin və marketinq məqsədlərinizi rəqabət strategiyalarınızın bir hissəsi olaraq müəyyənləşdirin.

Alətlər – təkrarlanan tapşırıqlar ("iterative challenges"), büdcə təhlili və tərtibi, planlaşdırma.



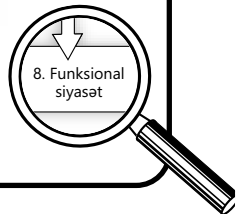
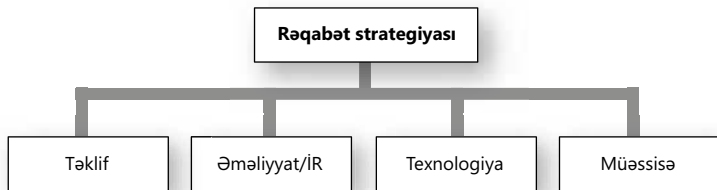
STRATEJİ ADDIMLAR

8. FUNKSIONAL SİYASƏT



RƏQABƏT STRATEGİYASI VƏ DƏSTƏKLƏYİCİ FUNKSIONAL SİYASƏT

Hər bir təklif üçün xüsusi hazırlanan rəqabət strategiyası, əlbəttə ki, təklif və dəstəkləyici funksional siyasətin birləşməsindən ibarətdir.



STRATEJİ ADDIMLAR

8. FUNKSIONAL SİYASƏT

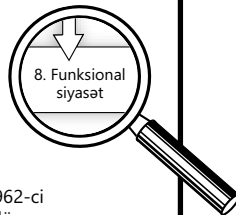
STRUKTUR

Təşkilati struktur çox vacib məsələdir. Yanlış struktur seçilmiş strategiyalarla bağlı çətinliklərə aparıb çıxara, qarışıq və qeyri-dəqiq mesajların ötürülməsinə və müəyyən hallarda isə səmərəliliyin azalmasına səbəb ola bilər. Adətən, məsələyə coğrafi nöqtəyi-nəzərdən yanaşırlar (məs., müəssisənin strukturu ölkələrə və ya bölgələrə görə tərtib edilir), lakin bu sizin fəaliyyət göstərdiyiniz sektordan asılı olaraq, əlverişsiz və ya qəbul edilməz ola bilər.

Bir zamanlar ümumi prinsipə çevrilmiş "*Struktur strategiyayı müəyyənləşdirir*" cümləsini 1962-ci ildə Alfred Çendler ("*Strategiya və struktur*" kitabında) işlətməmişdir, yəni strategiya düzgündürsə, struktur öz-özünə "ortaya çıxacaq" ("forma funksiyayı formalaşdırır" prinsipi).

Lakin hazırda ümumən qəbul edilib ki, əksər hallarda bu prinsip özünü doğrultmur və strategiyanın gerçəkləşdirilməsini optimallaşdırmaq üçün struktur fəal şəkildə idarə edilməlidir. Daha optimal struktur müəssisəyə faydalı olduğu kimi, yanlış struktur da müəssisəyə zərər verir. Odur ki, strukturu həmişə təkmilləşdirmək lazımdır.

Struktur növlərinə aiddir: coğrafi struktur, bazarlar, məhsullar, funksional struktur və satış nöqtələrinə paylaşdırma. Strategiyanızı dəstəkləmək üçün uyğun strukturunuz olmalıdır. Mürəkkəb quruluşa malik müəssisələrdə bu məsələ, adətən, matris qurmaqla həll olunur.



STRATEJİ ADDIMLAR

9. TƏTBİQ ET!

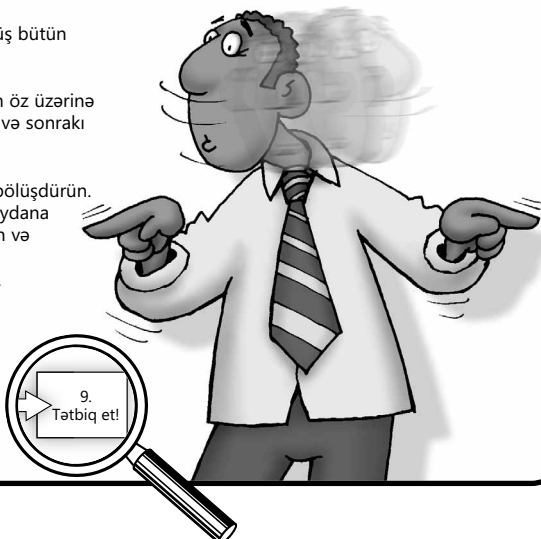


Əsas məqamlar – İndiyə qədər düşünülmüş bütün tədbirləri icra etmək lazımdır.

Əsas suallar – Bunun üçün məsuliyyəti kim öz üzərinə götürəcək? Kritik yol nədən ibarətdir? İlk və sonrakı mərhələdə hansı resurslar tələb olunur?

Tədbirlər – Məsuliyyətləri işçilər arasında bölüşdürün. Yeni məhsulun/həllin yaradılması tələbi meydana çıxıb. Maraqlı tərəflərlə ünsiyyətdə olun və onları məlumatlandırın. Məsuliyyəti lazımı qaydada işçilərə yönləndirərək bölüşdürün.

Alətlər – “RACI” təhlili, kritik yol (“PERT”) təhlili, proqramın idarə edilməsi, kənarlaşma təhlili, dəyişikliyin idarə edilməsi, ünsiyyət vasitələri





STRATEJİ ALƏTLƏR

STRATEJİ ALƏTLƏR

KÖMƏKÇİ TƏHLİL VASİTƏLƏRİ



Alətlər, sadəcə olaraq, təhlilin planlı şəkildə həyata keçirilməsinə kömək edən vasitələrdir. Təkbəşinə alətlər heç bir suala aydınlıq gətirə bilməz, onları ehtiyatla, dəqiq və lazım olan yerdə istifadə etmək lazımdır. Alətləri sadəcə "istifadə xatirinə" istifadə etmək hədəf yerə vaxt itirmək deməkdir. Əsasən, aşağıdakı alətlərdən istifadə olunur:

- "SWOT" təhlili;
- "PEST" təhlili;
- ssenari təhlili;
- əsas səriştə təhlili;
- HUA təhlili.

Digər alətlər də mövcuddur və əksər strategiya kitabları ya tək-cə bu alətlərə yaxud bu və ya digər alətlərə istinad edir. Müəssisələrin çoxu öz alət və üsullarını işləyib hazırlamışdır və onlar nəticələri, adətən, cədvəllər və ya 2 x 2 matrisləri şəklinə təsvir edirlər...

STRATEJİ ALƏTLƏR

KOORDİNAT ŞƏBƏKƏLƏRİ



Adətən, strateji təhlillərdə 2 x 2 və ya 3 x 3 koordinat şəbəkələrindən tez-tez istifadə olunur (Boston matrisi, Ansoff matrisi, ssenarilər). Psixoloji nöqtəyi-nəzərdən yanaşdıqda, beyin belə formada təqdim edilmiş ikili ölçüləri asanlıqla qavrayır və bu, fikirlərin ifadə edilməsi və ötürülməsi üçün yaxşı vasitədir.

Lakin yadda saxlamaq lazımdır ki, bu koordinat şəbəkələri, sadəcə olaraq, **nəticələrin sadələşdirilmiş təsvirləridir**. Onlar özlüyündə bir vasitə deyil, mürəkkəb bir təhlilin sonunda meydana çıxan nəticə və ya seçimləri təqdim etmə üsuludur.

Amma bu nəticələr görüldüyü kimi qəbul edilməməli, bunun əvəzinə, köməkçi məlumatlar və verilənlər daha çox nəzərə alınmalıdır. Çünki əksər hallarda şəbəkələr səthi şəkildə doldurulur və təhlilin nəticələrini dəqiq əks etdirmir, həmçinin onların əsaslandığı fərziyyələr kifayət qədər nə yoxlanılır, nə də araşdırılır.

Məsələn, səthi təhlil zəif və natamam verilənlər əsasında, həmçinin sektorun həyat dövrü nəzərə alınmadan hazırlanmış bir Boston matrisini götürək: bu matrisdə törəmə şirkəti "it" mövqeyində olduğu üçün (bax: səh.93) onu satmaq qərarına gələn bir müəssisə böyük maliyyə səhvinə yol vermiş olar (əksər yeni müəssisələr Boston matrisində "it" və ya "çətin uşaq" mövqeyində olur).

STRATEJİ ALƏTLƏR

"SWOT"



"**SWOT**" - "**S**trengths" (güclü tərəflər), "**W**eaknesses" (zəif tərəflər), "**O**pportunities" (imkanlar) və "**T**hreats" (təhlükələr) sözlərinin qısaldılmış formasıdır. Əsas problemlərin təsnif olunmasında köməkçi bir vasitədir. Bu, **sadəcə, bir siyahıdır**, uzunmüddətli səmərəli nəticələr əldə edə bilmək üçün isə tədbirlər görülməlidir:

Güclü Tərəflər – Nəyi (nələri) yaxşı bacarırsınız: burada sizin fikriniz deyil, xarici, yəni üçüncü tərəflərin obyektiv və praktiki nöqteyi-nəzərdən sübut olunmuş fikirləri nəzərə alınmalıdır (məs., əksər banklar müştərilərin ətalətliliyini səhvən müştəri sədaqəti kimi qəbul etmiş, sonra isə onların çoxunun başqa müəssisələrə üz tutduğunu görəndə təəccüblənmişlər). Güclü tərəf – hər kəs tərəfindən qəbul edilmiş və sizin yarırlana biləcəyiniz üstünlüyünüzdür.

Zəif Tərəflər – Müştəriləriniz rəqiblərinizin nəyi (nələri) sizdən daha yaxşı etdiyini söyləyirsə, həmin tərəf(lər) sizin zəif tərəf(lər)inizdir (məs., niyə onlar sizin müştəriləriniz olduğu halda, bu və ya digər məhsulu sizdən deyil, rəqiblərinizdən almağa üstünlük verirlər). Həmçinin müştərilərinizin/işçilərinizin irad tutduğu və təkmilləşdirməyi tövsiyə etdiyi tərəfləriniz sizin zəif tərəflərinizdir.

İmkanlar – Gəlir əldə etmək üçün güclü tərəflərinizdən istifadə edə və yaxud zəif tərəflərinizdən birini təkmilləşdirə biləcəyiniz sahələr sizin fürsətlərinizdir.

Təhlükələr – Bazardakı üstünlüyünüzü əlinizdən alan qəfil dəyişikliklər (məs., sizin təklif(lər)inizi əvəz edən yeni təklif(lər), daha ucuz qiymət təklif edən yeni rəqib, istehlakçı davranışını dəyişən yeni tendensiya(lar), hüquqi dəyişikliklər, texnologiyanın köhnəlməsi və s.) sizin qarşınızda dayanan risklərdir.

STRATEJİ ALƏTLƏR

"PEST"



"PEST" - "Political/legal" (siyasi/hüquqi), "Economic" (iqtisadi), "Sociocultural" (sosial-mədəni) və "Technological" (texnoloji) sözlərinin qısaldılmış formasıdır. ("PESTLE" variantına isə "legal" (hüquqi) və "environmental" (ekoloji) sözləri də daxildir.) "PEST" müəssisənin fəaliyyət göstərməli olduğu, həmçinin təkliflərinə təsir edəcək xarici mühitin təhlilidir. Bu təhlil gələcəkdə sizə təsir edəcəyini düşündüyünüz əsas amilləri də siniflərə ayırmağa imkan verir. (Nəzərə alın ki, keçmişdəki təsirlərin təhlili yalnız proqnozlaşdırma və gələcək təsirləri öyrənmək baxımından faydalıdır.) Bundan sonra əsas amillər prioritetləşdirilə və təsir miqyası nəzərə alın bilər. "PEST" təhlilinin ssenari təhlili kimi bir sıra alətlərdə çox mühüm payı vardır.

Siyasi

Antiinhisar qanunlar
Ekoloji qanunlar
Vergi
Əmək qanunvericiliyi
Hökumət
Davranış

İqtisadi

İqtisadi tsikllər
ÜMM
İnflyasiya
Faiz dərəcələri
İşsizlik
Enerji qiymətləri

Sosial-mədəni

Demografiya
Gəlir tendensiyaları
Təhsil
Həyat tərzləri
Dəb
Hərəkətlilik

Texnoloji

Elmi tədqiqat və araşdırma
Dəyişiklik dərəcəsi
Rabitə/əlaqə
Ötürülmə sürəti

STRATEJİ ALƏTLƏR

"PORTERİN BEŞ GÜCÜ" MODELİ



Harvard universitetinin professoru Maykl Porter əsrimizin strategiya üzrə, demək olar ki, ən nüfuzlu mütəxəssis və yazıçılarından biri olmuşdur. 1980-ci ildə "*Rəqabət strategiyası*" kitabı nəşr olunduqdan sonra Porter mütləq şəkildə XX əsrin strateji adını qazandı: kitabın oxunması biznesin idarə edilməsi üzrə magistratura şöbəsi və ümumiyyətlə, bizneslə əlaqəli bütün fəkültələrdə tələbələr üçün zəruriyyətə çevrildi.

Kitabın əsas hədəfi iqtisadi sektorların və rəqiblərin təhlili məqsədilə istifadə olunan alətlərdir və bu kitab hələ də müvafiq mövzu ilə bağlı istinad olunan əsas mənbə hesab edilir. Burada Porter sektorlar daxilində strategiyaları formalaşdıran **beş gücdən bəhs edir**:

1. "Sektorlararası rəqabət"
2. "Əvəzedici məhsul" təhlükəsi
3. "Yeni rəqib" təhlükəsi
4. Təchizatçıların bazar gücü
5. Müştərilərin bazar gücü

Bu güclərin nisbi üstünlükləri sektorun mənfəətliliyini müəyyən edir və təbii ki, bu mənfəətin dərəcəsi sektora görə dəyişir. Kitabın əsas ideyası ondan ibarətdir ki, bir müəssisə əvvəlcə bu gücləri öyrənməli, sonra onlardan özünü qorumaq üçün müdafiə mövqeyi almalı və kənar amillərə öz xeyrinə təsir göstərməlidir.

STRATEJİ ALƏTLƏR

PORTERİN RƏQABƏT İNTENSİVLİYİ



Təhlil (nəticə) üzrə nümunə:

Rəqabət səviyyəsi	AŞAĞI	ORTA	YÜKSƏK
Beş güc			
"Sektorlararası rəqabət"			○
"Yeni rəqib" təhlükəsi		○	
"Müştərilərin bazar gücü"	○		
"Təchizatçıların bazar gücü"			○
"Əvəzedici məhsul" təhlükəsi	○		
Ümumi vəziyyət		○	

Nümunə

STRATEJİ ALƏTLƏR

PORTERİN STRATEJİ SEÇİMLƏRİ



Daha sonra Porter bildirir ki, strateji seçimlərin müəssisələrin istifadə edə biləcəyi yalnız üç növü var:

Differensiasiya – sizin təklifinizi elə fərqləndirir ki, digərləri ilə müqayisədə təkrarolunmaz təklif kimi qəbul edilir.

Xərclərdə liderlik – o deməkdir ki, müəssisə qiyməti azaltmaq hesabına çox satır, lakin xərclərə ciddi nəzarət sayəsində mənfəət əldə edir.

Hədəfləmə – yalnız xüsusi bazar və ya coğrafi məkanlarda işə yararır. Məsələn, müəssisə xüsusi bir məhsul və ya xidməti, yaxud coğrafi məkanı hədəfə alaraq orada qalib gəlməyə çalışır.

Porterə görə, adları çəkilən bu üç seçimdən birində uğursuz olsanız, işin "tən ortasında çabalamağa" başlayacaqsınız.

STRATEJİ ALƏTLƏR

ANSOFFUN BEŞ BURULĞANLIQ SƏVIYYƏSİ



Strategiya üzrə tanınmış və sayılıb-seçilən mütəxəssis İqor Ansoff müəssisələrin strategiyaları ilə bağlı çox sayda araşdırma aparmış və belə nəticəyə gəlmişdir ki, strategiyada əsas amil burulğanlıqdan, yəni bazarın keçdiyi dəyişikliklər **burulğanından** ibarətdir. Burulğanlığı öyrənmək həlledici əhəmiyyət kəsb edir və yeni strateji yanaşma formaları tələb edə bilər.

Ansoff bazarlarda beş fərqli burulğanlıq vəziyyətinin mövcud olduğunu qeyd etmişdir: "yeknəsəqlik"dən (çox az və ya heç bir dəyişiklik olmayan) başlayaraq "heyətləndirici" vəziyyətə (burada istənilən planlaşdırma öz qüvvəsini tamamilə itirə bilər) qədər (bax: növbəti səhifə).

Bu vəziyyətlərin hər biri bazar tendensiyalarına cavab vermək və dəyər yaratmaq məqsədilə fərqli strateji yanaşma tələb edir. Bu hal müəssisənin müxtəlif bölmələrinə/təkliflərinə, o cümlədən dəyişiklik dərəcəsinə görə fərqlənə bilər. Odur ki, **hər bir təklif üçün** burulğanlığın nisbi vəziyyətini öyrənmək vacibdir.

Əgər təkliflər fərqli bazarlara çıxarılsa, o zaman ümumi (hər bir bazara uyğun olacaq) təşkilati təhlil aparmağın mənası yoxdur.

STRATEJİ ALƏTLƏR

ANSOFFUN BEŞ BURULĞANLIQ SƏVİYYƏSİ



VƏZİYYƏT

- 1 Yeknəsəq
- 2 Böyüyən
- 3 Dəyişən
- 4 Qeyri-müntəzəm
- 5 Heyrətləndirici

STRATEJİ YANAŞMA

- Stabil – mövcud funksional prosesləri həyata keçirmək.
- Reaksiyavermə – nəzarət etmək, büdcə və resursları ayırmaq.
- Təxmin etmə – keçmişə əsaslanaraq uzunmüddətli plan hazırlamaq.
- Təşəbbüskar – keçmişə əsaslanmadan strateji plan hazırlamaq.
- Yaradıcı – ortaya çıxan məsələ və problemlərin, gözlənilməz halların idarə edilməsi, intuisiyaya əsaslanma, vizyonu rəhbər tutan liderlik.

Artan burulğanlıq

Hər bir vəziyyət strategiyaya fərqli yanaşma tələb edir və müəssisənizin, onun təkliflərinin vəziyyəti öyrənilməlidir ki, düzgün strategiya işləyib hazırlaya bilərsiniz.

STRATEJİ ALƏTLƏR

SSENARİ TƏHLİLİ



Ssenari təhlili sizə gələcəkdə qarşınıza çıxma biləcək qeyri-müəyyənliyi araşdırmağa və başa düşməyə kömək edən üsuldur.

- Ssenarilərin faydası onları dəstəkləyən məlumatın dəqiqliyindən asılıdır, odur ki, dəstəkləyici məlumat etibarlı və əsaslı olmalıdır.
- Ssenari proqnoz deyil.
- Onlar uzunmüddətli gücləri və hadisələri müəyyənləşdirməyə çalışır, həmçinin mümkün təsirləri qiymətləndirir.
- Onlar məhdud daxili resursları mümkün qeyri-məhdud çətinliklərin həllinə yönəltməyə kömək edir, lakin...
- Ssenarini/ssenariləri yaradan amilləri diqqətlə seçməlisiniz.

"Nəyisə öncədən
söyləmək çox çətinidir,
xüsusilə də gələcəklə
bağlı olan bir şeyi".

Çin məsəli

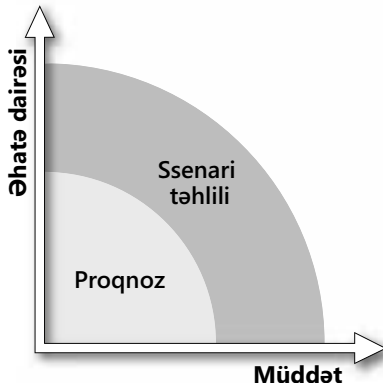
STRATEJİ ALƏTLƏR

SSENARİ TƏHLİLİ



Ssenarini "səbəblərin hərəkətini göstərən gələcək inkişaf planı" adlandırmaq olar.

- Ssenari mümkün gələcəyi təsvir edir – lakin bu, proqnoz deyil.
- Müəssisədəki cari fəaliyyət modelini və düşüncə tərzinin sınağa çəkir.
- Cəlbedici, maraqlı, özünəməxsus və etibarlı olmalıdır.
- Məntiqi ardıcılığı olmalıdır.
- Əhatə dairəsi genişdir və adi proqnozla müqayisədə daha uzun müddəti ehtiva edir.



STRATEJİ ALƏTLƏR

SSENARİ TƏHLİLİ

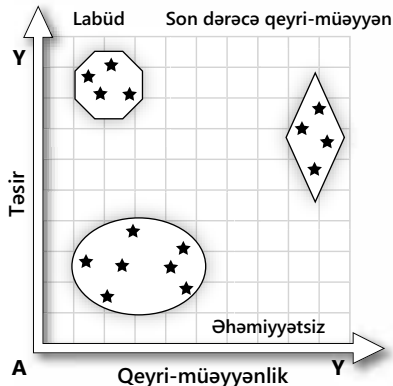
KRİTİKLİK VƏ QEYRİ-MÜƏYYƏNLİK



Ssenari təhlilində biznesə mümkün təsirlərin siyahısını tərtib edir, daha sonra isə onları təsir dərəcəsi və təsiretmə ehtimalına əsasən təsnif edirsiniz.

Bu sizə təsirləri aşağıdakı qaydada qruplaşdırmağa imkan verir:

- **əhəmiyyətsiz** – bu təsirlərə görə narahat olmağa dəyməz;
- **labüd** – istənilən halda bu təsirlər baş verəcək, odur ki, onları neytrallaşdırmağa və ya öz xeyrinizə istifadə etməyə hazır olun;
- **son dərəcədə qeyri-müəyyən** – tərtib etdiyiniz ssenarilər çərçivəsində bu təsirləri aradan qaldırmaq üçün fəaliyyət planları hazırlamalısınız.



STRATEJİ ALƏTLƏR

SSENARİ TƏHLİLİ

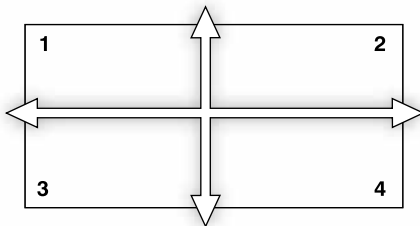
AMİLLƏR VƏ MÜƏYYƏNEDİCİLƏR



Ssenari planlaşdırmasının əsasını formalaşdıran 4 başlıca amil bunlardır:

1. **Sosial məsələlər** – demoqrafik kəmiyyət göstəriciləri, həyat tərzindəki dəyişikliklər və siyasi nüanslar.
2. **İqtisadi məsələlər** – iqtisadiyyatı formalaşdıran makroiqtisadi tendensiya və güclər.
3. **Texnoloji məsələlər** – texnologiya/proqram təminatında dəyişikliklər və bununla bağlı artan məlumatlılıq, daha böyük "köməkçi amillər" (internet və s.), kompüter vasitəsilə bazara daxilolma.
4. **Tənzimləyici məsələlər** – hökumətin (milli/beynəlxalq) harada necə və nə vaxt müdaxilə etməsi, vergitutma, nəzarət.

Əvvəlcə dörd amilin hər biri üzrə əsas problemləri müəyyənləşdirməlisiniz, sonra isə onları bir-birilə müqayisə edərək bir sıra fərqli ssenarilər hazırlaya bilərsiniz. Məs.: "sosial məsələlər iqtisadi məsələlərə qarşı", yaxud "iqtisadi məsələlər texnoloji məsələlərə qarşı" və s.



STRATEJİ ALƏTLƏR

BOSTON MATRİSİ



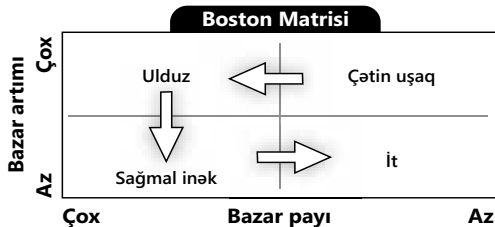
Boston matrisi "Boston Consulting Group (BCG)" şirkəti tərəfindən işlənib hazırlanmış ən məşhur alətlərdən biridir. Bazar artımı və bazar payı araşdırmasında istifadə olunur.

Matrisi təşkil edən dörd kvadrant bunlardır:

- A** Az artım Az bazar payı
- B** Az artım Çox bazar payı
- C** Çox artım Az bazar payı
- D** Çox artım Çox bazar payı

Kvadrantlara paylaşıdırılan emosional simgələr:

- A** İt
- B** Sağmal inək
- C** Sual işarəsi (çətin uşaq)
- D** Ulduz



STRATEJİ ALƏTLƏR

BOSTON MATRİSİ



Matris, əlbəttə ki, çox bəsit və mahiyyətə qüsurlu və natamamdır. Adətən, fərqli müəssisələrdən olan strateji əhəmiyyətə malik struktur bölmələrini müqayisə etmək və hər birinin bazar payını qiymətləndirmək qeyri-mümkündür. Məsələn, bir bankın pərakəndə satış şöbəsi fərqli regional, milli, hətta ola bilsin ki, qlobal bazarlarda fəaliyyət göstərən və fərqli məhsul çeşidləri təklif edən çox sayda müxtəlif müəssisələrlə (məs., tikinti kooperativləri, kommunal müəssisələr, sığorta şirkətləri, pərakəndə satış müəssisələri və s.) rəqabət apara bilər.

Lakin bu yanaşma məhsullara tətbiq edilərsə, faydalı ola bilər – hətta qüsurlu olsa belə. Müəssisələrin məhsullarının, eləcə də mövcud olduqları bazarların müqayisəsi daha düzgün nəticələr verir.

STRATEJİ ALƏTLƏR

ƏSAS SƏRİŞTƏ TƏHLİLİ



Əsas səriştə təhlili aparmaqla müəssisənin öz təklifləri kontekstində uğurlu olduğu və o qədər də uğurlu olmadığı səriştələri müəyyənləşdirmək mümkündür. Təklifləriniz müxtəlif səriştə profilinə malik ola bilər, amma onları bazarda təqdim etməyə davam etmək istəyirsinizsə, müəssisənin səriştələrinin hər bir təklifi dəstəkləməsini təmin etməlisiniz.

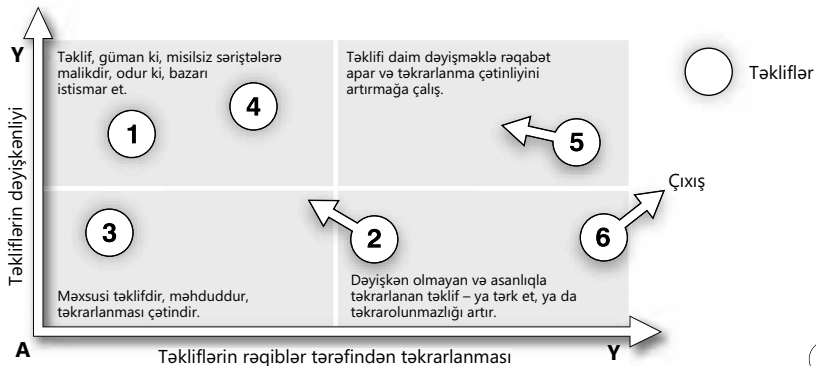
Fərqli səriştə profilinə malik iki təklifi əks etdirən növbəti səhifədəki diaqramda harada və hansı tədbirlərə ehtiyac olub-olmadığı göstərilmişdir.

STRATEJİ ALƏTLƏR

TƏKLİFLƏRƏ AİD ƏSAS SƏRİŞTƏLƏR



Əsas sərişmələrlə bağı başlıca məsələlər bunlardır: dəyişikliklərə nə dərəcədə uyğunlaşır (Bazar dəyişikliyinə reaksiya vermək sizin üçün nə dərəcədə asandır?) və onları təkrarlamaq rəqiblər üçün nə dərəcədə çətindir (Strateji üstünlüyünüz varmı?).

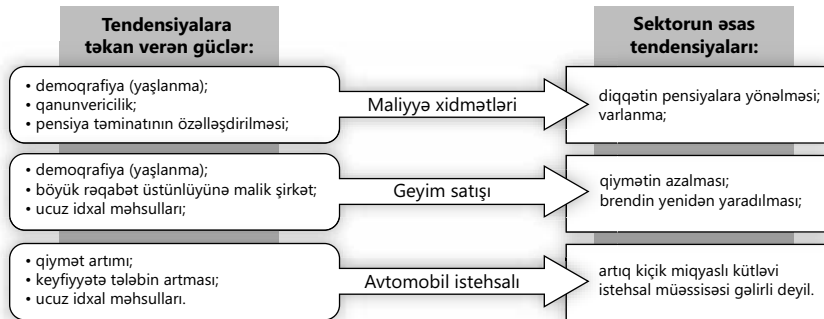


STRATEJİ ALƏTLƏR

TENDENSIYA TƏHLİLİ

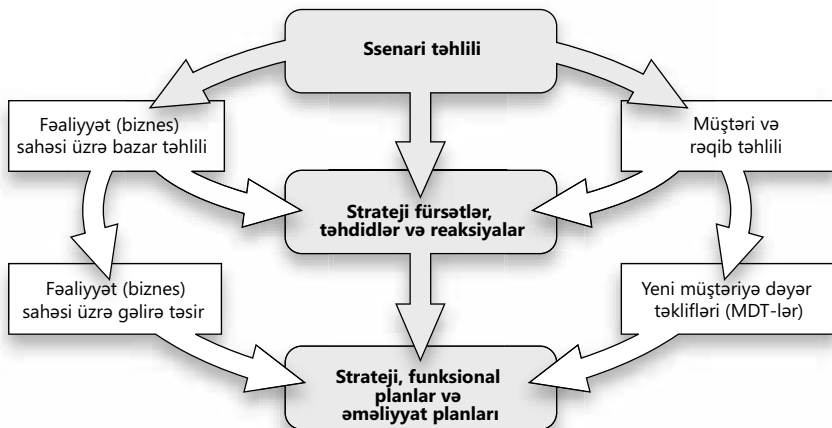


Öz sektorunuzdakı əsas tendensiyaları və onlara səbəb olan qüvvələri öyrənməklə (bax: aşağıdakı nümunə) onlara müqavimət göstərmək və ya onlardan istifadə etmək üçün planlar hazırlaya bilərsiniz.



STRATEJİ ALƏTLƏR

BİZNESƏ TƏSİRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



QEYDLƏR





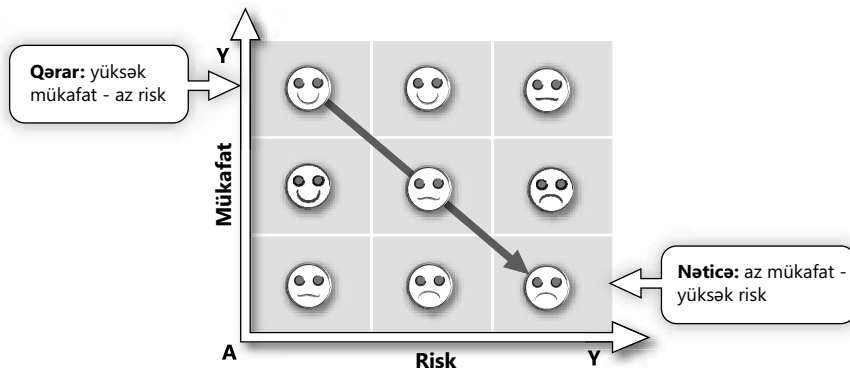
FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR

RİSK



Strategiya hazır olduğu andan etibarən risk hər zaman ortaya çıxa bilən bir amildir. Siz potensial risklərinizi öyrənməlisiniz. Əksər hallarda hesab edirlər ki, riskin əvəzi mükafatla (gəlir, artım və s.) lazımcınca mükafatlandırılır – lakin elə əksər hallarda da o, risk/mükafat xəttindən kənara çıxır.

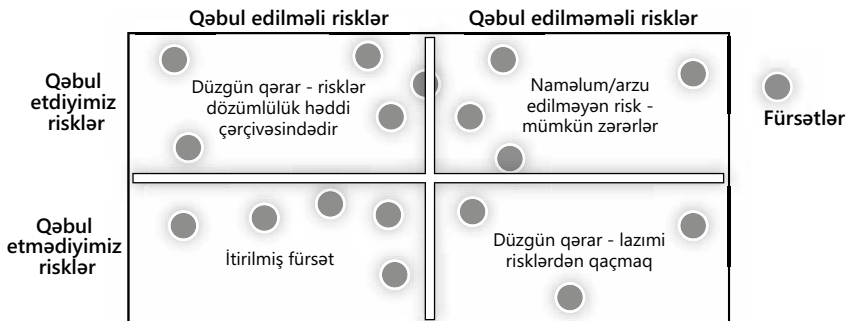


FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR



QƏBUL EDİLƏ BİLƏN RİSKLƏR, YOXS QƏBUL EDİLƏN RİSKLƏR

Riskə etdikdə anlamalısınız ki: 1) hansı risklərə gedirsiniz; 2) hansı risklərə getməlisiniz (getməyə dəyər).



Mənbə: "Kroft və b.h. "Maliyyə xidmətlərində idarəetmə və təşkilatçılıq" ("Management and Organisation in Financial Services"), IFS - Beynəlxalq Maliyyə Xidməti.

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR



HƏLLEDİCİ UĞUR AMİLLƏRİ

Müəssisənizin strategiyasını HUA-larla müqayisə etmək vacibdir. Strategiyanız onların hamısı və ya əksəriyyəti ilə uyğunluq təşkil edirmi? Əgər cavabınız "xeyr"dirsə, o zaman, çox güman ki, uğursuzluğa məhkumsunuz.

Strateji tədbir	Biznes məqsədləri					HUA-lar					Ümumi	
	A	B	C	D	E							
1	●	●		○		○	○		○	●		○
2	○	○		●			○	○				○
3		○	●		○	●		○		○		●
4	○	●		○	●	●	●				○	●
5	○		○			○	○		●			○
6												
7												
8												

104



Qismən uyğundur



Tam uyğundur



Uyğun deyil

Nümunə

SƏCİYYƏVİ XƏTALAR



Bürokratiya – Əksər müəssisələr strategiyayı bürokratik üsullarla işləyən planlaşdırma şöbələrinin öhdəsinə buraxırlar. Qalaq-qalaq kağızlar üst-üstə yığılır, ancaq heç bir tədbir görülmür!

Mürəkkəbliik – Adətən, müəssisənin bütün işlərini ayrı-ayrılıqda planlaşdırmaq və idarə etməyə çox böyük diqqət ayrılır, halbuki bunun əvəzinə, müəssisə bütövlükdə və vahid şəkildə diqqətə alınmalıdır.

Təhlilin acizliyi – Həddən artıq dəqiqləşdirmələr, düzəlişlər və təkrarlar təhlilin nəticəsini heçə endirir. Adətən, belə hallar qərar qəbul edə bilməməyi, yaxud vizyonu, məqsəd və hədəfləri aydın və konkret müəyyən edə bilməməyi ehtiva edir.

İşin müxtəlif səviyyələrdə yanlış bölüşdürülməsi – Strategiyanın hazırlanması kimi vacib işdə üst rəhbərlik birbaşa iştirak etmir, əvəzində bu iş alt səviyyədəki işçilərə və ya şöbələrə həvalə edilir.

Rəqəmlərlə planlaşdırma – müəyyən dərəcədə rəqəmlərlə işləmək olar, ancaq strategiya daha çox uzaqgörənlik və ruhlandırıcı ideya, irəli sürülən fikri sübut edə bilmək üçün zəhmət tələb edir.

SƏCİYYƏVİ XƏTALAR



Strategiyanın hazırlanmasının üçüncü tərəfə həvalə edilməsi – Əksər müəssisələr bu işin bütün ixtiyarını "strategiya firmaları"na verirlər. Nəticədə onlar strategiyanın hazırlanması və icrası ilə bağlı heç vaxt düzgün anlayışa malik olmur və dönə-dönə həmin firmalara müraciət edir, öz strategiyalarının hazırlanmasında başqalarından asılı vəziyyətə düşürlər.

Həddən artıq uzaq gələcəyin proqnozlaşdırılması – Nə qədər çox "uzağa getsəniz", bir o qədər qeyri-dəqiq proqnozlar verəcəksiniz. Yaxşı olar ki, uzunmüddətli proqnozlar verməkdənsə, ssenari təhlili həyata keçirəsiniz.

Təməl məqsədlərin dəstəkləyici məqsədlərlə qarışdırılması – Zəruriyyət xarakteri daşıyan (təməl) məqsədlərinizlə işin gedişatında nail ola biləcəyiniz istəklərinizi qarışdırmayın.

Konkretliyin olmaması – Korporativ strategiya ilə rəqabət strategiyasını fərqləndirməyi bacarın.

UĞUR QAZANMAQ İSTƏYİRSİNİZSƏ, MÜTLƏQ...



- vizyonunuz aydın olsun;
- öz bazarlarınızı və təkliflərinizi, o cümlədən rəqiblərinizi və tendensiyaları ətraflı öyrənin;
- məqsədlərə nail olmanı qiymətləndirə bilmək üçün aydın hədəflər qoyun;
- bazarlardakı dəyişikliklərə uyğunlaşmağı bacarın;
- bütün maraqlı tərəflər qrupuna onların əhəmiyyətinə uyğun olaraq diqqət göstərin və dəyər qazandırın;
- təklifiniz aydın və konkret olsun, seçilmiş segmentlər üçün bazar strategiyaları hazırlayın və gəlir qazana bilməyəcəyiniz yerdə rəqabətə girməyin(!);
- dəstəkləyici funksiyaların strateji məqsədlərlə uzlaşan aydın hədəfləri, həmçinin onlara nail olmaq üçün lazımı resursları və idarəetmə bacarığı olmalıdır.

Strateji məqsədlərə və hədəflərə nail olma

ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR

KİTABLAR



Strategiya haqqında, demək olar ki, yüzlərlə kitablar yazılıb. Daha faydalı olanlar aşağıda qeyd edilmişdir:

"Strateji safari"
("Strategic Safari")

Henri Mintzberg
Nəşr: "FT – Prentice Hall" (1998)

"Strateji planlaşdırma"
("Strategic Planning")

İqor Ansoff
Nəşr: "John Wiley & Sons" (1976)

"Rəqabət üstünlüyü"
("Competitive Advantage")

Maykl E. Porter
Nəşr: "The Free Press" (2004)

"Strategiyanın əsasları" seriyası
("Mastering Strategy Series")

"Financial Times" redaktorları və b.h.
Nəşr: "FT – Prentice Hall"

Bunlardan əlavə, "UMP– uzunmüddətli planlaşdırma" ("LRP – long range planning") rüblük jurnalını ("Elsevier" nəşriyyatı) nəşr edən Strateji Planlama Cəmiyyəti ilə də əlaqə saxlaya bilərsiniz: www.sps.org.uk

Müəllif haqqında

Nil Rassel-Cons (ACIB*, BSc (Hons), MBA***)** yazıçı, idarəetmə üzrə məsləhətçi və Strateji Planlaşdırma Cəmiyyətinin üzvüdür.

O, bir sıra ölkələrdə beynəlxalq təşkilatlarla və müəssisələrlə əməkdaşlıq edərək onlara strategiyanın işlənilib hazırlanması və sınaqdan keçirilməsi, performansın təkmilləşdirilməsi, dəyişikliyin/programın idarə edilməsi, o cümlədən bazar təhlili/araşdırmasında köməklik göstərir.

Biznes mövzusunda bir çox kitab və məqalə, eyni zamanda "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Biznesin planlaşdırılması", "Qərarların qəbul edilməsi", "Strategiya" və "Marketing", o cümlədən Maliyyə Xidmətləri İnstitutu üçün nəzərdə tutulmuş "Müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsi", "Risklərin qiymətləndirilməsi", "Müştərilər və onların ehtiyacları" və "Marketing, satış və müştəri xidmətləri" adlı kitabların müəllifidir.

Nil Rassel-Cons CASS EMBA kurslarında mühazirəçi, Uels şahzadəsinin qəyyumluq etdiyi gəncləri biznesə həvəsləndirən "Prince's Youth Business Trust" xeyriyyə təşkilatında strategiya və marketing üzrə xüsusi məsləhətçi qismində çalışır. O, bir sıra ölkələrdə mütəmadi olaraq spikerlik etməklə yanaşı, Böyük Britaniyada, o cümlədən başqa ölkələrdə radio və televiziya proqramlarında tez-tez çıxışlar edir.

Onunla neiljones@eponaconsulting.com e-poçtu vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

*Bankirlər Kral İnstitutunun elmi işçisi ("Associate of Chartered Institute of Bankers")

**Bakalavr dərəcəsi üzrə fərqlənmə diplomu ("Bachelor of Sciences Honours degree")

***Biznesin idarə edilməsi üzrə magistr ("Master of Business Administration")

